

Työntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta palvelualoilla

Anna Kauhanen

Opinnäytetyö

Helmikuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Käyttäjälähtöiset tilat

Tekijä(t) Kauhanen, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2018
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta palvelualoilla		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Soili Partanen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä johtajuudesta ja siitä millaista on hyvä johtajuus. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoisuutta siitä, millaista esimiestyötä palvelualalla kaivataan ja millaisia johtajuustaitoja palvelualan esimiehiltä odotetaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemää palvelualan työntekijää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teema-haastatteluja, ja kaikki haastattelut suoritettiin kasvokkain. Kolmelle henkilölle tehty ryhmähaastattelu toimi tutkimuksen pohjana. Neljä muuta tutkimukseen osallistunutta henkilöä haastateltiin yksitellen. Yksilöhaastatteluiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä ilmiöstä ja tarkentaa ryhmähaastattelun tuloksia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että palvelualan esimiehiltä odotetaan ihmisten johtamisen taitoa. Palvelualan työntekijöiden mielestä hyviin esimiestaitoihin kuuluvat luottamus, esimerkillisyys, kannustus, kuunteleminen ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu.</p> <p>Tutkimuksesta voitiin päätellä, että palvelualalla kaivataan ammattitaitoista ja ihmislähtöistä johtamista. Palvelualan työntekijät arvostavat esimiestä, joka on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Hyvä esimies on helposti lähestyttävä, näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, antaa vastuuta työntekijöilleen ja luottaa heidän ammatitaitoonsa, kuuntelee ja auttaa työntekijöitä tilanteessa kuin tilanteessa sekä kohtelee jo-kaista työntekijää tasavertaisesti.</p> <p>Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla jokainen esimiehenä toimiva voi kehittää omia esimiestaitojaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Esimiestyö, esimiestaidot, johtaminen, johtajuus		
Muut tiedot		

Author(s) Kauhanen, Anna	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 48	Permission for web publication: x
Title of publication Employee views on leadership in service industries		
Degree programme Degree programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Soili Partanen		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the research was to find out thoughts of employees regarding leadership, and what a good leadership was like. The aim of the study was to raise awareness of the kind of supervisor work needed in the service sector, and what kind of leadership skills were expected from the service sector supervisors.</p> <p>The research was conducted using the qualitative research method. The research was accomplished by interviewing seven people working in the service sector. The interviews were conducted by using thematic interviews. All interviews were carried out face to face. Group interview served as the basis for research and was attended by three people. Four other persons participating in the research were interviewed individually. The aim of the individual interviews was to deepen the understanding of the phenomenon and to refine the results of the group interview.</p> <p>The results of the research showed that service sector supervisors were expected to know how to lead humans. Employees in the service sector considered that good leadership skills included trust, exemplary behavior, encouragement, listening and equitable treatment of the employees.</p> <p>From the research results it can be concluded that professional and human-oriented management was needed in the service sector. Employees in the service sector appreciated supervisors who were interested in the employees and their well-being. A great supervisor is easily approachable, shows how to operate by their own actions, gives responsibility to the employees and rely on their professional skills, listens to them, and help the employees with their problems and treats the workers equally.</p>		
Keywords/tags (subjects)		
leadership, leadership skills, managing, management		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
2.2	Tutkimusote.....	4
2.3	Aineistonkeruumenetelmä.....	4
3	Johtaminen ja johtajuus.....	9
3.1	Johtamistyylit	9
3.2	Johtajuus.....	12
3.3	Palvelujohtajuus	14
4	Esimiestyö ja -taidot	17
4.1	Esimiehen rooli ja tehtävät	17
4.2	Esimiestaidot	25
5	Tutkimustulokset.....	28
5.1	Ryhmähaastattelu	28
5.2	Yksilöhaastattelut	32
6	Johtopäätökset.....	37
7	Pohdinta.....	38
	Lähteet	43
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Ryhmähaastattelun aloituskysymykset	47
	Liite 2. Yksilöhaastatteluiden aloituskysymykset	48

Kuviot

Kuvio 1.	Luottamuksen kivijalka.	13
Kuvio 2.	Asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen tehtävät.....	18
Kuvio 3.	Onnistunut palautetilanne.	21
Kuvio 4.	Ryhmähaastattelun tulokset	32

1 Johdanto

Palvelusektori on merkittävä kansantalouden tuotannonala. Palvelusektorilla tarkoitetaan palvelualoja, joita ovat kaikki palveluita tuottavat toimijat. (Grönroos 1991, 21.) Palveluita tuottavia yrityksiä kutsutaan tavallisesti palveluyrityksiksi. Palvelusektoriin kuuluvat mm. kauppa, liikenne, pankit ja vakuutusyhtiöt, julkiset palvelut sekä kaikki muut palvelut. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 15,17.) Palvelualat ovat vahvasti työvoimavaltaisia, ja suurin osa työpaikoista onkin palvelualoilla. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan jopa 72,9 % kaikista Suomen työpaikoista oli palvelualoilla (Työpaikoista 73 prosenttia palvelualoilla 2012).

Palvelu nähdään monimutkaisena ilmiönä. Palvelun merkitys vaihtelee yksilöllisestä palvelusta palveluun tuotteena, ja melkein mistä tahansa tuotteesta voidaan tehdä palvelu, mukauttamalla asiakkaan vaativammatkin tarpeet ratkaisuksi. Tuote voi itsessään olla fyysinen tavara, mutta sen toimittaminen asiakkaalle on hyvin suunniteltu palvelu. Palvelun neljä peruspiirrettä ovat aineettomuus, tekoja tai niiden sarjoja, ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas on ainakin jossain määrin osallisena tuotantoprosessissa. (Grönroos 1991, 46, 49-50.)

Palvelukulttuurilla taas tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä asiakas aistii, näkee ja kokee palveluyrityksessä. Työyhteisön tiedostetut ja tiedostamattomat arvot heijastuvat suoraan palvelukulttuurissa. Jokapäiväisessä toiminnassa palvelukulttuuri näyttäytyy työyhteisön myönteisenä tai kielteisenä palveluilmapiirinä, joka vaikuttaa palvelun muihin osatekijöihin. Palvelun muita osatekijöitä ovat palvelupaketti, palvelutuotantoprosessi ja palvelun laatu. (Hiekkataipale & Keränen & Soininen 2002, 13.)

Palveluiden tuottaminen ja palvelualalla menestyminen vaativat osaavia asiantuntijoita, mutta työvoimavaltaisella alalla tarvitaan myös hyvää johtamista (Salminen 2006, 25). Ihmisten käyttäytymistä koskeva tiedon merkitys korostuu palveluyrityksen esimiestyössä. Onnistuminen esimiestyössä riippuu paljolti siitä, miten hyvin esimies kykenee ymmärtämään ja ohjaamaan itsensä lisäksi työntekijöitä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 19.)

Tässä opinnäytetyössä perehdytään palvelualojen johtamiseen ja selvitetään, milaista on hyvä esimiestyö palvelualoilla. Työelämä on muuttunut, minkä myötä myös

johtaminen ja sen vaatimukset ovat muuttuneet. Ammattitaitoiset osaajat ovat tämän päivän työntekijöitä, jotka osaavat myös vaatia esimiestyöltä enemmän kuin aiemmin. Vaatimukset ja odotukset esimiestä kohtaan ovat kuitenkin ehtineet kasvaa nopeammin kuin esimiesten tietoisuus ja ymmärrys, miten esimiehenä kuuluisi toimia, jotta toimintaan oltaisiin tyytyväisiä. Tämä opinnäytetyö tuo esiin päivitettyä tietoa siitä, millainen on hyvä esimies työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö tuo palvelualojen työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaatioiden menestymisen kannalta esiin tärkeää tietoa. Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Aarni-koivu 2008, 177; What Makes a Good Leader? 2016).

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Jatkuvasti kuulee ihmisten puhuvan siitä, miten esimiehet toimivat. Nämä keskustelut pyörivät toistuvasti kielteisten asioiden ympärillä; esimiehet eivät toimi tavalla, jota heiltä odotetaan. Työ-elämässä ei toimi enää autoritäärinen johtaminen, sillä koulutetut ihmiset osaavat vaatia esimiestyöltä enemmän ja haluavat päästä vaikuttamaan omaan työhönsä ja kokea, että heihin luotetaan (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten palvelualan työntekijät kokevat hyvän johtajuuden, ja tavoitteena on lisätä tietoisuutta siitä, millaisia johtajuustaitoja palvelualan työntekijät esimieheltään odottavat.

Kysymykset, joihin opinnäytetyössä haetaan vastauksia:

- Miten esimiehet voisivat toimia, jotta heidän toimintansa vastaisi odotuksia?
- Millaiset esimestaidot yhdistävät hyviä esimiehiä?

Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyy esimiehen ja johdettavien välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja esimiesten sosiaalisten taitojen tutkimiseen. Tutkimuksen pohjalta pyritään saamaan selville, mitä johdettavat odottavat esimieheltään ja millaista johtamista pidetään hyvänä. Johtaminen on aiheena todella laaja, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään johtajuuteen ja esimiestyön merkitykseen.

2.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tulee kysymykseen silloin, kun ei tunneta tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään, mistä tässä on kyse. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, kuten kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on aina hyvä käsitys ilmiöstä, eli teorialat ja mallit. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 16, 18, 26.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullinen tutkimus on oikean elämän kuvaamista. Laadullisen tutkimuksen avulla kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullinen tutkimusote valittiin siksi, että tarkoituksena on ymmärtää, miksi esimiehiin ei olla tyytyväisiä. Tämän tutkimuksen avulla selvitetään, mitä palvelualan työntekijät odottavat esimieheltään ja millaiset piirteet yhdistävät hyviä esimiehiä.

2.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla palvelualan työntekijöitä. Haastattelu valikoitui tiedonhankintamenetelmäksi siitä syystä, että sen avulla saadaan hyvin kerättyä tietoa ihmisten ajatuksista.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Tutkimushaastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä. Käytetyimmäksi sen tekee se, että haastattelu on hyvin joustava tapa ja se soveltuu todella monenlaisiin tarkoituksiin. Haastattelua voidaan käyttää lähes kaikkialla, ja sen avulla on mahdollista saada syvällistä tietoa. Haastattelua käytetään, kun halutaan tietää ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia, tai kun haluamme ymmärtää heidän toimintatapojaan ja heidän tapaansa arvottaa tapahtumia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Haastattelujen riskinä voidaan kuitenkin nähdä se, että haastateltava saattaa puhua muunnettua totuutta tai kertoa vain haluttuja asioita miellyttääkseen tutkijaa. Toisaalta, myös tutkija voi menetellä niin, että hän kuulee vain asiat, jotka hän haluaa kuulla. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.)

Tutkimushaastatteluja on erilaisia. Eroja syntyy pääosin strukturointiasteen perusteella, eli sen mukaan, miten tiukasti kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija määrää tilannetta. Yleisimpiä tutkimushaastattelun lajeja ovat strukturoitu haastattelu, strukturoimaton haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Strukturoitu haastattelu on usein lomakehaastattelu, jossa kysymykset ja väitteiden esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoimattomalla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset voivat olla samat, mutta niiden järjestys voi vaihdella, eikä ole ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu on yksi esimerkki puolistrukturoidusta haastattelusta. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 43-47.)

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on yksi yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelua käytetään, kun halutaan saada ymmärrys tutkittavasta kohteesta, eikä tunneta ilmiötä. Teemahaastattelussa käydään avointa keskustelua haastateltavan kanssa ja haastateltavaa keskustelutetaan ilmiöön liittyvistä asioista aiemmin mietittyjen teemojen avulla. Teemalla tarkoitetaan aihetta, eli laajempaa käsitettä kuin kysymys. Keskustellututkimalla tutkija pyrkii kasvattamaan ymmärrystään ilmiöstä haastateltavan avulla. Haastateltava kertoo avoimesti tutkittavasta ilmiöstä, ja tutkijan tehtävänä on tehdä tarkentavia kysymyksiä ja pitää keskustelua aihealueen piirissä. (Kananen 2014, 76.) Teemahaastattelussa keskitytään tuomaan tutkittavien ääni kuuluviin ja otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelussa merkitykset syntyvät tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48.)

Haastateltavat

Teemahaastattelut suoritettiin haastattelemalla palvelualan työntekijöitä. Haastatteluiden tarkoituksena oli tuoda esiin työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia esimiestyöstä. Tutkittavat valittiin harkinnanvaraisesti, eli haastateltavaksi valittiin henkilöitä, joita ilmiö koskettaa ja jotka tietävät ilmiöstä eniten (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastateltaviksi valittiin yhteensä seitsemän palvelualalla työskentelevää henkilöä, joista kolme osallistui ryhmähaastatteluun, ja loput neljä henkilöä osallistuivat yksilöhaastatteluihin. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota

siihen, että haastateltavissa oli niin miehiä kuin naisiakin ja haastateltavien ammatilliset taustat eroavat toisistaan. Haastateltavien valinnassa myös huomioitiin, että ikähaarukka olisi laaja. Haastateltavien erilaisten taustojen avulla pyrittiin lisäämään tutkimustulosten luotettavuutta. Haastateltavien ammatillista taustaa ei tässä tutkimuksessa avata enempää, jotta henkilöiden anonymiteetti säilyy. Osa haastateltavista erityisesti toivoi niin.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida määritellä aineiston ja haastateltavien määrää. Kerätyn aineiston paljouskysymys liittyy kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden valintaan sekä siihen, miten paljon ja millaista tietoa tutkittavilta saadaan. Haastatteluiden määrä perustuu saturaatioon, eli siihen, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. Saturaation toteutuminen vaatii tutkijalta jatkuvaa kerätyn tiedon analysointia. (Kananen 2014, 94-95.) Yksilöhaastatteluihin osallistuvien määrää ei siis määritely etukäteen, vaan siinä vaiheessa, kun haastattelut alkoivat toistaa itseään, todettiin neljän haastattelun riittävän.

Ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelut

Ryhmähaastattelu toimi opinnäytetyön tutkimuksen pohjana, ja sen avulla pyrittiin selvittämään, millaiset piirteet yhdistävät hyviä esimiehiä. Ryhmähaastatteluun osallistui kolme palvelualalla työskentelevää henkilöä, joista jokaisella on taustalla eri määrä työkokemusta. Haastatteluun valittiin eri ikäisiä ja eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotta keskustelusta saataisiin mahdollisimman monipuolinen. Ryhmähaastattelussa keskusteltiin avoimesti kolmesta eri teemasta, jotka valittiin tutkimusongelman pohjalta. Haastattelun teemat olivat seuraavat:

- luottamus työyhteisössä
- esimiestyö ja sosiaaliset taidot esimiestyössä
- johtajuuden vaikutus jokapäiväiseen työhön

Ryhmähaastattelun jälkeen haluttiin syventää ymmärrystä ilmiöstä ja tarkentaa haastattelun tuloksia. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseksi päädyttiin keräämään lisää aineistoa yksilöhaastatteluiden avulla. Yksilöhaastatteluiden tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten hyvän esimiestoiminnan toivottiin näyttyvän.

Yksilöhaastattelut suoritettiin myös teemahaastatteluina. Teemahaastattelu valikoitui siitä syystä, että ryhmähaastattelun tuloksista nousi esiin viisi teemaa, joten luonnollisinta oli käydä myös nämä aiheet teemoittain läpi. Yksilöhaastatteluissa keskusteltavat teemat olivat seuraavat:

- luottamus
- esimerkillisyys
- kannustus
- kuuntelutaito
- tasapuolisuus

Haastatteluissa ei käytetty apuna haastattelurunkoja, sillä haastattelutilanteista pyrittiin saamaan mahdollisimman keskustelunomaisia ja luonnollisia. Haastatteluissa kuitenkin olivat valmiina teemoihin liittyvät aloituskysymykset (liitteet 1 & 2), joiden avulla keskustelut kustakin teemasta aloitettiin.

Ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelut videoitiin. Teemahaastattelu nauhoitetaan aina sen takia, että muistiinpanojen kirjoittaminen haastattelun aikana rikkoo aidon vuorovaikutustilanteen. Kirjoittaessa tutkija joutuu pinnistelemaan muistiinpanojen kanssa ja kuuntelemisen sijaan hän keskittyy kirjoittamiseen. Myös tutkittavan huomio saattaa kiinnittyä kirjoittamiseen, ja hän saattaa pohtia, miksi tutkija kirjoittaa juuri nyt, mitä hän kirjoittaa ja milloin. Haastattelutilanteessa huomion pitäisi siis jatkuvasti olla haastateltavassa ja vastauksien analysoinnissa. Nauhoittamisen avulla tutkija ja tutkittava pystyvät keskittymään keskusteluun ja tilanteesta saadaan mahdollisimman luonnollinen. (Kananen 2014, 85.)

Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analysointi alkaa aina siitä, että aineisto saatetaan sellaiseen muotoon, josta sen analysoiminen on mahdollista. Yleensä muistiinpanot, tallenteet ja haastattelut litteroidaan, eli kirjoitetaan puhtaaksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa. (Metsämuuronen 2006, 122.) Metsämuuronen (2006, 122) mukaan Grönfors (1985, 145) määrittelee aineiston analysoinnin niin, että siinä yhdistyvät analyysi ja synteesi. Analyysissä kerätty aineisto rikotaan osiksi, ja synteessin avulla osat kootaan uudelleen johtopäätöksiä.

Aineiston analyysitavaksi valittiin teemoittelu, koska se on luonnollisin tapa teema-haastattelun analysoinnissa. Teemoittelun tarkoituksena on etsiä aineistosta sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä piirteet ovat usein kytköksissä haastatteluteemoihin, joten voidaan odottaa ainakin lähtökohtateemojen nousevan esiin analyysissä. Aineistosta voidaan löytää myös muita kiinnostavia teemoja, joissa luonnollisesti näkyvät alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Lopulta analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat kuitenkin tutkijan omiin tulkintoihin, joita hän on haastateltavien vastauksista tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.)

Aineistoa analysoitaessa pyrittiin siis löytämään yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksista, joista muodostui selkeitä teemoja.

Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta siinä määrin, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole vakiintuneita arviointikriteerejä työn luotettavuuden arviointiin. Luotettavuuden arviointi jää siis arvion ja näytön varaan. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida validiteetin ja siirrettävyyden avulla. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista sekä oikeiden ratkaisujen tekemistä, ja siirrettävyydellä tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten siirtämistä esimerkiksi käytäntöön tai mahdollisuutta tehdä vastaava tutkimus eri kohderyhmälle. (Kananen 2014, 145-147.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tukevat tutkimusaiheen kannalta tarkkaan valittu tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä, harkinnanvaraisesti valitut haastateltavat sekä tutkimusaiheen kylläntyminen eli saturaatio. Yksilöhaastattelut jätettiin neljään, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että on kerrottu avoimesti tutkijan kiinnostus ja lähtökohdat tutkimuksen tekemiseen. Metsämuurosen (2006, 199) mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää juuri se, että tutkija kuvaa ne asiat avoimesti, joissa tutkijalla ja tutkimuskohteella on olemassa yhteys.

3 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen on prosessi, joka vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Johtaminen nähdään kaikkien niiden toimenpiteiden kokonaisuutena, joilla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan jatkuvuus. Johtamisella osoitetaan tekemisen suunta ja luodaan toiminnan puitteet. (Aarnikoivu 2013, 13-14.)

Johtamisen tarkoituksena on saada asiat tehdyksi. Johtaminen on päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä ja vastuun jakamista. Johtamiseen liitetään myös valta vaikuttaa organisaatioon kuuluvien ihmisten tekemiseen. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010, 14.) Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Asioiden johtaminen on suorittamista, kun taas johtajuus on ihmisten toimintaan vaikuttamista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 24.)

3.1 Johtamistyylit

Johtamistyyllillä tarkoitetaan valittua näkökulmaa, joka vaikuttaa johtamiseen, suunnitelmien toteuttamiseen ja ihmisten motivointiin. Keskeiset johtamistyylit ovat autoritäärinen eli itsevaltainen, demokraattinen eli osallistava ja delegoiva eli täysin vapaa. (Tamminen & Solin 2014, 50.)

Esimiehen on hyvä alusta lähtien ottaa oma paikka ja pitää aloittamansa linja. Esimiehenä onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies pysyy johdonmukaisena siitä, miten toimii esimiehenä. Saman linjan pitäminen luo ennustettavuutta ja turvallisuutta johdettaville, ja on myös osoitus oikeudenmukaisesta toiminnasta. (Ahlroth & Havunen 2015, 18.) Kuitenkin Manerin (2016) mukaan hyvä esimies osaa hyödyntää tilanteen vaatiessa myös muita johtamistyyliä valitsemansa johtamistyylin rinnalla.

Johtamistyyliä on kyse esimiehen ja henkilökunnan välisistä suhteista. Esimiehen tehtävänä on välittää ja ankkuroida yrityksen päämäärät työntekijöille. Johtamistyylin ja esimies-johdettavasuhteen avulla voidaan vaikuttaa työilmapiiriin, työntekijöi-

den viihtyvyyteen ja motivaatioon. Esimiehen tärkein tehtävä on toimia työntekijöiden valmentajana, kannustajana, palkitsijana ja yksilöiden kehityksen edistäjänä. (Arvonen 1991, 18.)

Johtajan toimintaa ohjaa ihmiskäsitys. Ihmiskäsitys tarkoittaa mielikuvien, käsitysten, tiedon ja arvojen kokonaisuutta, johon käsityksemme ihmisestä perustuu. Yleinen yhteiskunnassa vallitseva käsitys ihmisestä vaikuttaa omaan ihmiskäsitykseen. On todettu, että johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa suoraan siihen, millaista otetta hän johtamisessa käyttää, minkä johtamistyylin hän omaksuu ja miten hän toimii johtajana. Johtajan omaksumalla ihmiskäsityksellä on suora vaikutus siihen, miten hän onnistuu tehtävässään. (Lindgren 2008, 70.)

Autoritaarinen johtaminen

Autoritaarisella johtamistyyllillä tarkoitetaan itsevaltaista johtamista. Autoritaarista johtamistyyliä käyttävä esimies tekee itse kaikki päätökset, eikä hän ole kiinnostunut johdettavien mielipiteistä. Tällaiset esimiehet pitävät kaiken vallan itsellään, eikä kukaan työntekijä kyseenalaista autoritaarisen johtajan toimintaa tai päätöksiä. Autoritaarinen johtaminen toimii ryhmässä, jossa kaivataan paljon ohjausta ja valvontaa. (Johnson n.d.) Autoritaarisen johtajan alaisuudessa työskentelevien työhaluun vaikuttaa valvonnan ja pelon voimakkuus (Rissanen 2007, 292).

Käskyttävä johtamiskeino voi myös toisinaan olla hyvin tehokas ja tarpeellinen jokaisessa organisaatioissa. Käskeminen toimii erityisen hyvin, jos kyseisessä tilanteessa yksi toimintavaihtoehto on ylitse muiden. Se voidaan myös nähdä erityisen myönteisenä siinä suhteessa, että se tuottaa tietynlaista käyttäytymistä välittömästi, muista johtamiskeinoista poiketen. (Lindgren 2008, 32.)

Osallistava johtaminen

Osallistavalla johtamisella (transformational leadership) pyritään saamaan johdettavat toimimaan suuremman kokonaisuuden hyväksi. Osallistava johtaja pyrkii vaikuttamaan johdettaviinsa karisman ja luotettavuuden kautta saaden organisaation yhteisen menestyksen jokaiselle yksilölle tärkeäksi. (Bass 1985, 15-17.)

Osallistavan johtamisen onnistuminen näkyy yhdenmukaisina tavoitteina, korkeana motivaationa, työyhteisön jäsenten innovatiivisuutena ja organisaation hyvänä tuloksesta. Osallistavassa johtamisessa esimiehen rooli on olla inspiroiva esimerkki, joka kehittää johdettavien taitoja ja innostaa kohti organisaation tavoitteita. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 28-31.)

On tutkittu, että osallistava johtamistyyli edistää parhaiten työntekijöiden hyvinvointia ja johtaa poissaolojen vähentymiseen. Tätä johtamistyyliä arvostavat esimiehet rohkaisevat muita todennäköisemmin työntekijöitä yhtenäisyyteen, heidät koetaan helposti lähestyttävinä ja he välittävät henkilökunnastaan ja sen hyvinvoinnista. (Tamminen & Solin 2014, 50.) Sydänmaanlakka (2006, 46) kuitenkin näkee osallistavan johtamisen heikkoutena sen, että se saatetaan nähdä elitistisenä ja epädemokraattisena, sillä tutkimusaineisto painottuu pitkälti ylimmän tason johtajiin.

Delegoiva johtaminen

Delegoivalla johtamistyyllillä tarkoitetaan täysin vapaata johtamista. Delegoivassa johtamisessa tyypillistä on se, että esimiehet opastavat johdettaviaan hyvin vähän, tai eivät ollenkaan. Tätä johtamistyyliä harjoittavat esimiehet antavat päätöksentekovallan johdettavilleen eivätkä näin ollen itse osallistu päätöksentekoon. (Bond 2015, 36.)

Täysin vapaa johtamistyyli voi toimia hyvin asiantuntijaorganisaatiossa. Eli työyhteisössä, jossa jokainen työntekijä on todella pätevä, osaa tehdä työtä itsenäisesti ja jollaisella on huomattavasti asiantuntemusta työtään kohtaan. Tämä johtamistyyli voi kuitenkin johtaa myös huonosti määriteltyihin työtehtäviin ja luoda koordinoinnin puutetta ryhmän jäsenten välillä. (Mts. 36.)

Järvisen (2008, 71) mukaan esimiesten tulisi käyttää saamaansa valtaa yrityksen perustehtävän toteuttamiseksi, sillä sen avulla luodaan työpaikalle työn sujumista ja yhteistyötä edistävät puitteet, joissa työntekijöiden on hyvä tehdä työtään.

3.2 Johtajuus

Ihmisten johtaminen koetaan esimiestyön haastavimmaksi ja vaikeimmaksi puoleksi. Johtajuus on olemista, ei tekemistä. Liian usein esimiehet kuvittelevat, että johtaminen on tekemistä, töiden delegointia sekä työnjohtoa. Näin ei kuitenkaan ole. Esimiehen ensisijainen tehtävä on työntekijöiden motivoiminen, ja motivointia tehdään olemalla läsnä ja kuuntelemalla. (Kukkola 2013, 131, 133.) Joutsenkunnaksen ja Heikuraisten mukaan ei kuitenkaan voida unohtaa tuotokseen, tehtävien suorittamiseen ja tavoitteisiin keskittyvää johtamista. He kokevat, että parhaimpia tuloksia saadaan, kun yhdistetään ihmisiin ja asioihin keskittyvä johtaminen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 114.)

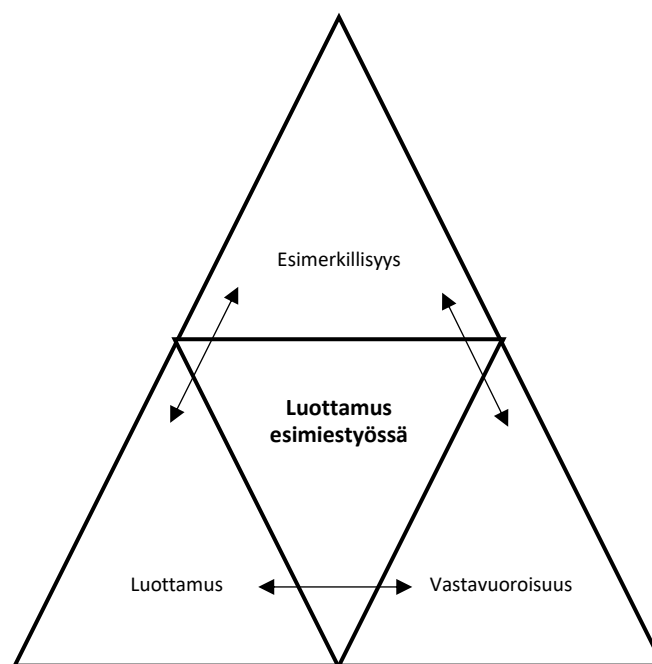
Ihmisten johtamisella pyritään suuntaamaan työntekijöiden ajankäyttö, energia, toiminta ja mielenkiinto organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimies johtaa omalla esimerkillä, oikeudenmukaisella ja johdonmukaisella toiminnalla. Esimerkin voimaa ei voi koskaan korostaa liikaa, vaan esimies voi vaatia johdettavilta vain sen, minkä vaatii itseltään. Hyvä ihmisten johtaminen ilmenee esimerkin näytön lisäksi henkilöstön hyvänä motivaationa sekä haluna tehdä parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä johtajuus näkyy myös avoimena ilmapiirinä työyhteisössä, jossa kaikki voivat hyvin. Ihmisten johtaminen on henkilöstön vuorovaikutussuhteiden johtamista. (Kokonaho 2008, 92-93, 95.)

Johtajuus vaatii ihmissuhteen esimiesten ja johdettavien välillä. Työntekijät ovat toinen puoli johtajuutta, ja ilman heitä ei olisi ihmissuhdetta, eikä näin ollen johtajuutta. (Coffee & Jones 2006, 22-26.) Johtajuutta on olla läsnä ja jatkuvasti tekemisissä johdettavien kanssa. Läsnä oleva esimies nähdään alaisiaan innostavana ja osallistavana johtajana, joka johtaa omalla karismallaan. Johtajuutta harjoittavat esimiehet eivät vaikuta pelkästään työn tekemiseen ja sen tulokseen, vaan he vaikuttavat myös johdettaviensa asenteeseen. Johtajuuteen yhdistetään usein esimiehen intohimo ja ylpeys työtä kohtaan. Tällaiset esimiehet seuraavat visiotaan sen sijaan, että huolehtisivat vain rutiininomaisista taustatoimista. (Kets de Vries 2006, 204-206.)

Maailmanluokan johtajuutta vaaditaan nykypäivän jatkuvissa muutoksissa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Esimiehet, jotka osaavat yhdistää strategian, muutok-

sen ja siirtymisen, menestyvät paremmin esimiehenä kuin ne, jotka eivät osaa. Menestyvät esimiehet hallitsevat vuorovaikutuksellisen viestinnän ja suunnan näytön, pystyvät muuttamaan työtapojaan ja auttavat työntekijöitään sopeutumaan muutoksiin. (Abe & Chowdhery 2012, 1.) Jotta vuorovaikutuksellinen ihmisten johtaminen onnistuu, on hallittava kommunikointi. Työntekijöille pitää viestiä suusanallisesti, eli sanoa asiat ääneen. Esimieheltä odotetaan tietoa, näkemystä, suunnan näyttöä, ratkaisuja, kannustusta, kannanottoa ja päätöksiä. Kommunikaation kolme kovaa K:tä ovat: kerro, kysy ja kuuntele. (Erämetsä 2009, 41.)

Kalliomaa ja Kettunen pitävät luottamusta johtajuuden tärkeimpänä tekijänä. Hyvä esimiestyö on luottamuksen kivijalka, ja se koostuu kolmesta toimenpiteestä (kuvio 1). Myönteisimmillään luottamus tarkoittaa sitä, että molemmat tietävät, mitä odottaa suhteen toiselta osapuolelta vuorovaikutustilanteessa. (Kalliomaa & Kettunen 2010 38, 40-41.) Luottamus on välttämätöntä jokaisessa ihmissuhteessa, oli sitten kyseessä perhesuhteet tai työsuhteet (Abe & Chowdhery 2012, 4). Jaben (2010, 28) mukaan luottamus näyttäytyy viestintänä, asioista keskustelemisena, muutosten käsittelynä ja lupana ilmaista myös kriittisiä näkemyksiä.



Kuvio 1. Luottamuksen kivijalka. (Alkup. kuvio ks. Kalliomaa & Kettunen 2010, 63.)

Luottamukseen perustuva johtajuus on läsnä silloin, kun työntekijät kokevat saavansa tehdä työtä itsenäisesti ilman turhaa valvontaa (Kuvaas 2017). Luottamuksella on lukuisia hyötyjä myös organisaatiolle, kuten kustannusten pieneneminen ja tuloksen kasvaminen. Luottamus työyhteisössä edistää sosiaalisia suhteita, lisää kunnioitusta, helpottaa ongelmien ratkaisussa, varmistaa brändin kehittymisen, parantaa yhteisöllisyyttä ja yksilöiden suorituksia, rakentaa viihtyvyyttä työpaikalla ja edistää oppimista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 13.) Luottamukseen perustuvalla johtajuudella on myös suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin (mts. 11; Kuvaas 2017).

3.3 Palvelujohtajuus

Myynti on liiketoiminnan kannattavuuden kannalta tärkein tehtävä, sillä ilman myyntiä yritys ei menesty. Muut toimet tukevat yrityksen liiketoimintaa ja niitä kutsutaan tukitoimiksi. Johtaminen on yksi yrityksen tukitoimista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.)

Aiemmin esiteltyjen keskeisten johtamistyylien lisäksi on olemassa myös monia muita johtamistyyliä. Palvelujohtajuus, joka tunnetaan myös termillä palveleva johtaminen, on yksi niistä. Palvelujohtajuus on suomalaisessa työ- ja organisaatiopsykologian tutkimuksissa ja johtamiskirjallisuudessa uusi käsite. Palvelujohtajuutta voidaan pitää kattokäsitteenä erilaisille ihmislähtöisille johtamistyyliille. (Hakanen & Harju & Seppälä & Laaksonen & Pahkin 2012, 11.)

Robert K. Greenleaf kehitti termin palvelujohtajuus (servant leadership) 1970-luvulla. Greenleaf on kirjoittanut useamman teoksen aiheesta, ja hänen persoona sekä kirjoitukset ovat muokanneet palvelujohtajuuden merkityksen käytännöllisellä ja teoreettisella tasolla. (Northouse 2016, 226.)

Palvelujohtajuus on johtajuuden teoria, jonka tarkoituksena on nimensä mukaisesti tuoda toisten ihmisten palveleminen johtajuuden ytimeen. Palvelujohtajuudessa on kyse luonnollisesta halusta kuunnella ja auttaa toisia ihmisiä heidän tarvitsemallaan tavalla. Palvelevaa johtajaa kuvaa aito kiinnostus johdettavia kohtaan, ja johtaminen

tapahtuu sosiaalisenvastuun lähtökohdista. Palveleva johtaminen tukee työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa kehittämistä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 31; Northouse 2016, 226-227.)

Palvelevan esimiehen valta-asema tai motivaatio johtaa ei perustu esimiehen oman edun tavoitteluun, oman aseman nostattamiseen tai käskyttämiseen. Palveleva esimies haluaa toimia roolimallina työyhteisön hyväksi. Palvelujohtajuus on voimaannuttavaa ja valtuuttavaa johtamista. Palvelevaa esimiestä kuvaavat aitous, kyky anteeksiantamiseen ja kritiikistä oppimiseen, kokonaisuuksien ymmärtämiseen ja yhteiskuntavastuun huomioimiseen johtamistyössä. Palveleva esimies haluaa pysyä itse taustalla ja antaa työyhteisön ottaa kunnian onnistumisista. (Hakanen & Harju & Sepälä & Laaksonen & Pahkin 2012, 11; Hakanen 2011, 76.)

Kalliomaa & Kettunen (2010, 32) listaa 12 keskeisintä palvelevan johtajan ominaisuutta seuraavasti:

1. **Kuuntelutaito.** Palveleva johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan, ja sitoutuu toisten tarkkaavaiseen kuuntelemiseen.
2. **Empatia.** Palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään muita ihmisiä, niin sanotusti ”asettumaan toisen saappaisiin”. Hänen ei tarvitse hyväksyä kaikkea toimintaa tai käyttäytymistä, mutta hyväksyy tämän ihmisenä.
3. **Eettinen tietoisuus.** Palvelevalla johtajalla on taito tunnistaa mitä on meneillään. Vuorovaikutussuhteessa hän on avoin, rehellinen ja oikeudenmukainen.
4. **Suostuttelu.** Palveleva johtaja pyrkii vakuuttamaan muut tekojensa oikeellisuudesta pakottamisen sijaan.
5. **Visiointikyky.** Palveleva johtaja osaa ennakoida asioita etukäteen. Hän näkee menneen merkityksen, nykyisyyden realiteetin, ja osaa arvioida niiden vaikutuksen tulevaisuuteen.
6. **Käsitteelliset tiedot.** Palvelevalla johtajalla on organisaatio- ja tehtävätason tietotaitoa, joiden avulla hän voi tukea ja auttaa johdettaviaan.

7. Johtamisen hoitaminen. Luottamus toisiin synnyttää hyvinvointia organisaation ja koko yhteiskunnan hyväksi. Palveleva johtaja sitoutuu huomioimaan ensisijaisesti muiden tarpeet.

8. Sitoutuminen ihmisten kasvuun. Palveleva johtaja kokee, että jokaisella ihmisellä on sisäinen arvo. Palveleva johtaja sitoutuu vastuullisesti jokaisen johdettavan persoonalliseen, ammatilliseen ja henkiseen kasvuun.

9. Yksilölliset tarpeet. Palveleva johtaja kokee tärkeänä huomioida jokaisen yksilölliset tarpeet ja täyttää ne.

10. Esimerkillisyys ja näkyvyys. Esimerkillisyydellä tarkoitetaan sitä, että palveleva johtaja näyttää esimerkkiä ja mallia johdettavilleen. Näkyvyydellä taas tarkoitetaan sitä, että johdettavat pystyvät huomaamaan esimerkillisen toiminnan.

11. Suhteet. Palveleva johtaja pyrkii luomaan pitkäaikaisen suhteen jokaiseen johdettavaansa. Ihmissuhteiden merkitys on palvelujohtajuudessa suuri.

12. Yhteisön rakentaminen. Palveleva johtaja rakentaa yhteisöllisyyden ilmapiiriä organisaatiossa ja pyrkii luomaan yhtenäisen työyhteisön.

Palvelujohtajuuden toteuttaminen voi tuoda todellista hyötyä organisaatioille, joissa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Palvelujohtajuus vahvistaa oikeudenmukaisuuden tunnetta organisaatiossa ja luo samalla positiivista ilmapiiriä ja asenteita. Hyvä ilmapiiri taas mahdollistaa organisaation ja työntekijöiden sitoutumisen muutoksiin. Palvelujohtajuus lisää luottamusta, kohentaa työntekijöiden itsetuntoa ja hyvinvointia töissä. (Kool & van Dierendonck 2012, 428.)

Palvelujohtajuuden tavoitteena on kunnioittaa johdettavan arvoa, pitää yllä työntekijöiden tyytyväisyyttä, auttaa työntekijöitä kehittymään ja sitouttaa johdettavat yhteisiin tavoitteisiin (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33).

Positive Mind-hanke tutki 1415 työntekijästä koostuvan tutkimusaineiston avulla työntekijöiden työuupumusta ja työskentelyintoa. Tutkimustulokset julkaistiin *Burnout Research*-lehdessä. Tutkimustuloksissa palvelujohtajuus nousi positiivisesti esiin. Tutkimus osoitti, että palvelujohtajuus suojasi työntekijää uupumukselta, vaikka työmäärä olikin suuri. Palvelujohtajuudella oli positiivisia vaikutuksia työhön

sitoutumiseen ja kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen, sekä työuupumuksen vähentämiseen. (Upadyaya & Vartiainen & Salmela-aro (2016, 105.)

4 Esimiestyö ja -taidot

Esimies on organisaatiossa vastuuasemassa toimiva henkilö (Aarnikoivu 2008, 23). Organisaatio ei toimi ilman esimiestä. Esimiestä voidaan pitää organisaation keskuksenä johdon ja työntekijöiden välillä. Yhteistyön toimiminen, tiedonkulku sekä se, että työntekijät tekevät oikeita asioita, ovat esimiehen vastuulla. Esimiestyöhön vaikuttavat monet asiat kuten organisaation toimiala, kulttuuri sekä johdettavat. Esimiestyössä on myös organisaatiosta riippumattomia säännönmukaisuuksia. (Surakka & Laine 2011, 13.)

4.1 Esimiehen rooli ja tehtävät

Esimiehen rooli työpaikoilla on muuttunut lähivuosikymmenten aikana. Entisajan esimies oli autoritäärinen, käskyttävä johtaja, kun taas nykyisin esimiehen roolissa avainasemassa on työntekijöiden motivointi. (Dunderfelt 2014, 11-13.) Lavikkala kuitenkin korostaa, että esimiehellä on oikeus johtaa ja valvoa työtä. Hänellä on oikeus määrätä työsopimuksen määrittelemissä rajoissa työtehtävien laadusta, laajuudesta, työtavoista ja menettelytavoista työpaikalla. Esimies on oikeutettu olemaan pomo. (Lavikkala 2013.)

Esimiehen työtehtävät jakautuvat kahteen toisistaan poikkeavaan tehtäväalueeseen; hänen on osattava johtaa asioita sekä ihmisiä. Asiajohtaminen perustuu järjestelmiin ja faktoihin, kun taas ihmisten johtaminen on johdettavien toiminnan ohjaamista ja kehittämistä (kuviot 2). (Pentikäinen 2009, 13.) Sydänmaanlakan mukaan asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen erottaminen toisistaan ei kuitenkaan ole enää mahdollista. Hänen mukaan tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkainen, että ihmisten johtaminen ja asiajohtaminen kulkevat yhdessä. (Sydänmaanlakka 2006, 16.)

Johtaminen

Asiajohtaminen	Ihmisten johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> - työn johtaminen - tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta - henkilö- ja tehtäväjärjestelyt - työnopastus ja työn ohjeet - työtunneista vastaaminen - palkkatietojen tarkistus - tarviketilaukset - laskujen tarkastus ja hyväksyminen - raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden osaamisen ja kehityskohteiden arviointi - henkilöstön koulutus ja valmentaminen - motivaatiotekijöistä ja kannustejärjestelmistä huolehtiminen - ryhmätilanteiden johtaminen - kehityskeskustelut ja palautteen antaminen - palkitseminen - riitatilanteiden selvittäminen

Kuvio 2. Asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen tehtävät. (Alkup. kuvio ks. Pentikäinen 2009, 14.)

Esimiestyö on kaikkea sitä päivittäin tehtävää työtä, jota esimies tekee työskennellessään johdettaviensa kanssa. Esimiehen työssä vastaan voi tulla mitä tahansa asiakaspalvelun haasteista työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmiin saakka. Esimiestyö on sitä, että esimies on mukana jokapäiväisessä työssä ja elämässä. Esimiehen tehtäviin kuuluu läsnäolo, päämäärien asettaminen, motivointi, toiminnan ja työntekijöiden seuranta, resurssien tehokkaan käytön valvonta, palaute ja palkitseminen, yhteishengen luominen, organisaation toiminnan kehittäminen, asiakasnäkökulman esillä pitäminen, ja päivittäisten pulmien ratkaiseminen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Salmi-nen 2006, 28.)

Valta ja vastuu

Aloittaessa esimiehenä, ensimmäinen tosiasia johon törmää on se, että esimiehenä olet vastuussa ryhmästäsi. Esimiehen asemassa on valtaa, mutta myös vastuuta. Johdettavan vetäytyessä tiukasta paikasta, esimies on se, joka ratkaisee ongelmat. Tehtävään kuuluu myös paljon lakisääteisiä vastuita, kuten työsuojelusta vastaaminen. Kaikki mikä liittyy työympäristöön, siellä työskenteleviin henkilöihin ja heidän hyvinvointiin, on esimiehen vastuulla. Esimies ei pysty kaikkea estämään, mutta roolissaan

hänellä on paljon epäsuoraa vaikutusvaltaa, jolla hän pystyy ehkäisemään ongelmia. (Pentikäinen 2009, 18-19.)

Yleisesti tämän päivän organisaatioissa esimiehen vastuuta pyritään korostamaan, mutta samalla tämän roolia ja valtaa koitetaan häivyttää. Tällä pyritään siihen, etteivät roolien väliset erot korostuisi, vaan kaikki olisivat ikään kuin saman arvoisessa asemassa ja työyhteisön sisäiset säröt voitaisiin välttää. Tämä ei kuitenkaan toimi, kun kyseessä on työyhteisöt, joissa työskentelee erilaisia persoonia, joilla on erilaiset motivoitumisperustat ja tavoitteena on tehokkaasti toimiva työyhteisö. (Aarnikoivu 2008, 23.) Myös Järvinen (2008, 49) pitää tärkeänä selkeää roolijakoa ja hänen mielestään se, että laissa on määritelty työntekijän ja esimiehen oikeudet ja velvollisuudet eivät pelkästään riitä. Grönroos sen sijaan kokee, että valtaa tulisi antaa myös työntekijöille. Hänen mukaansa asiakasrajapinnassa työskentelevillä työntekijöillä on oltava valtuuksia ajatella ja tehdä päätöksiä itsenäisesti, tai muuten heistä tulee jäykän järjestelmän uhreja. Asiakaspalveluhenkilöstön osaaminen olisi järkevää hyödyntää myös keskitetyssä päätöksenteossa, sillä heillä on paljon ainutlaatuista ymmärrystä liiketoiminnan asioista strategisten päätösten kannalta. Henkilöstön osallistuminen päätöksen tekoon parantaa päätöksiä, sekä lisää päätösten kanssa elävien sitoutumista noudattamaan tehtyjä päätöksiä. (Grönroos 1991, 153.)

Vastuu työhyvinvoinnista

Mielenterveys on noussut merkittäväksi puheenaiheeksi useissa johtamista käsittelevissä kirjoissa. Johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja työntekijöiden mielenterveyteen (Tamminen & Solin 2014, 37; Jabe 2010, 106; Kukkola 2013, 127).

Maailman terveysjärjestö (World Health Organization 2013, 5) määrittelee mielen- terveyden hyvinvoinnin tilana, jossa henkilö pystyy hyödyntämään omia taitojaan, kestää elämän tavanomaisia rasituksia, pystyy työskentelemään tehokkaasti, ja antaa oman panoksensa yhteisölle. Työhyvinvointi työpaikoilla muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista. Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisäävät hyvinvointia työpaikoilla. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja hyvinvoinnin

kasvaessa sairauspoissaolot vähenevät, ja sitoutuminen työhön ja työn tuottavuus lisääntyvät. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Työhyvinvointi on pitkälti esimiehen vastuulla. Esimiehen tehtävänä on työskennellä yhteisen hengen vaalimiseksi, jotta työyhteisössä olisi jokaisen hyvä olla. Esimies luo omalla ”me”-ajattelullaan yhteisöllisyyden ilmapiirin, ja murtaa turhia seiniä työyhteisössä muodostuneiden ryhmien välillä. (Juuti & Vuorela 2015, 48.) Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että kukaan ei joudu kollegojensa painostamaksi tai kiusaamaksi. Jos näin kuitenkin tapahtuu, on esimiehen puututtava tilanteeseen välittömästi. Tässäkin tilanteessa esimiehen on noudatettava lakia ja asetuksia ratkaistessa tilannetta. Häiriötapaukset on hyvä käsitellä heti tuoreeltaan, jotta tilanne ei pääse tulehtumaan, ja välttää traumaailta sekä ankarilta rangaistustoimenpiteiltä. (Pentikäinen 2009, 19.)

Sosiaali- ja terveysministeriö kuitenkin muistuttaa, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla. Työnantajan huolehtiessa työn turvallisuudesta, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja hyvästä johtamisesta, on työntekijän vastuulla oman ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen. Tämän lisäksi jokainen työntekijä voi vaikuttaa hyvän työilmapiirin syntyyn. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Esimerkillisyys

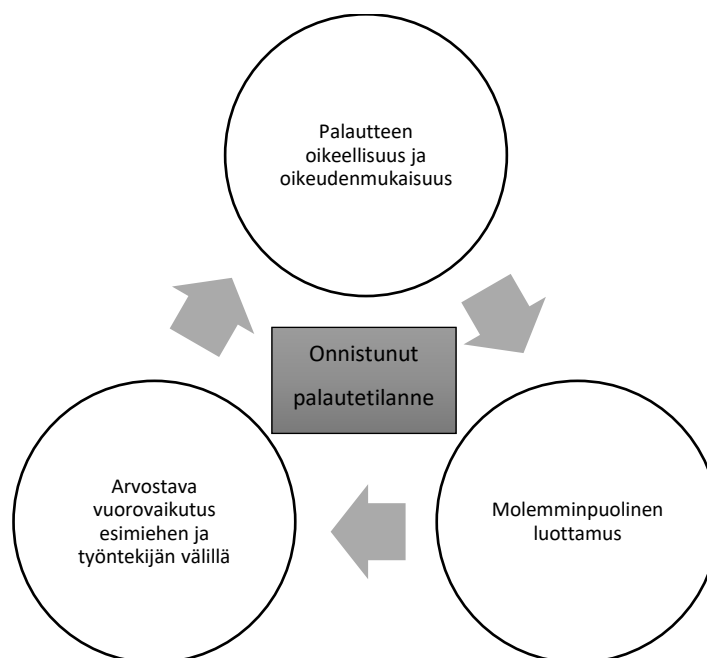
Esimerkillinen toiminta on iso osa esimiehen roolia, ja esimerkillisyyden positiivinen vaikutus työyhteisöön onkin nousut pinnalle viime vuosina. Johtamiskulttuurien muutokset ja uusien sukupolvien siirtyminen työelämään on tehnyt tehtävänsä. Johdettavilla on odotuksia esimiesten esimerkillisyydestä, ja esimiehet odottavat esimerkillistä toimintaa myös johdettaviltaan. Esimies edustaa organisaatiota, joten hänen antamansa toimintamalli siirtyy muille. Esimiehen roolissa on todella tärkeää osoittaa oikeat ja hyväksyttävät käyttäytymis- ja toimintatavat, koska niiden avulla luodaan luottamusta henkilöstöön ja rakennetaan tehokkaasti toimivaa työyhteisöä. (Kallioma & Kettunen 2010, 109; Pentikäinen 2009, 13.)

Esimiehestä mallin ottaminen voi myös koitua ongelmaksi. Porathin ja Pearsonin (2013) artikkelissa kerrotaan, että yhdessä heidän tekemässään tutkimuksessa 25%

esimiehistä jotka myönsivät joskus olleensa epäkohteliaita, kertoivat, että myös heidän omat esimiehet käyttäytyivät tölkeästi. Käyttäytymismalli siis usein omaksutaan omalta esimieheltä, joten esimerkilliseen toimintaan on syytä panostaa. Näin kokivat myös Tamminen ja Solin, jotka painottivat, että johtajuus vaikuttaa suuresti työpaikan hyvinvointiin esimerkillisyyden kautta. Esimiehen käytös vaikuttaa hänen omaan mielenterveyteensä, mutta heijastuu myös työntekijöille. Esimiehen on siis hyvä pohdita omaa käytöstään ja sitä, millaista esimerkkiä omasta toiminnasta kannattaisi antaa, jotta vaikutus johdettaviin olisi positiivinen. (Tamminen & Solin 2014, 37.)

Palaute

Esimehen tehtävään kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Työn edellytykset ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, joten toimintatapoja on tarkasteltava ja määriteltävä uudelleen. Työntekijän kanssa käydään keskustelua niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin sekä vahvuuksista ja kehittämiskohteista, puolin ja toisin. Tällaista vuorovaikutustilannetta kutsutaan palautteeksi (kuvio 3). Palautetta vaaliva toimintakulttuuri parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Erityisesti kannustus ja positiivinen palaute tukevat tätä. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 13-15.)



Kuvio 3. Onnistunut palautetilanne. (Alkup. kuvio ks. Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 121)

Työn arvostus on kytköksissä palautteen antamiseen ja saamiseen. Palautteen saaminen on tärkeää, jotta jokainen työntekijä organisaatiossa tietää kuinka hyvin on onnistunut tavoitteissaan. Suomalaisessa yhteiskunnassa palautteen antaminen ei ole tyypillistä ja usein oletetaan, että niin kauan, kun ei tule sanomista pomolta, on työ tehty hyvin. Tämä ei kuitenkaan ole oikea tapa, sillä ihminen kaipaa positiivista palautetta työstään, jotta kokee olevansa arvokas. Positiivisen palautteen avulla rakennetaan palautteensaajan motivaatiota työtä kohtaan. Korjaava palaute on yhtä tärkeää kuin myönteinen palaute. Korjaavan palautteen tulee aina olla asiallista, rakentavaa, kunnioittavaa ja oikeudenmukaista, ja se tulee aina antaa kahden kesken. Rakentavan palautteen tarkoituksena on saada aikaan vaikuttavia tuloksia, joilla palautteen saaja voi kehittää omaa toimintaansa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82-88; Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 251-254.)

Kehityskeskustelut

Esimiehen ja johdettavan välisillä kahdenkeskisillä säännöllisillä keskusteluilla on monta nimeä; kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, ja esimies-johdettavakeskustelu. Yhtä näillä kaikilla on kuitenkin sisältö. Esimiehen ja johdettavan välisessä keskustelussa käydään läpi aiempien tavoitteiden toteutuminen, seuraavan jakson tavoitteet, sekä työntekijän henkilökohtainen kehittyminen ja ajatukset tulevaisuudesta. (Pentikäinen 2009, 127.) Kehityskeskustelun ideana ei kuitenkaan ole puhua pelkästään työntekijän suorituksista. Kehityskeskustelut mielletään usein niin, että ne keskittyvät kehittämään työntekijää, vaikka tavoitteena on myös kehittää esimiehen toimintaa. Kehityskeskustelussa kummallakin osapuolella on mahdollisuus saada palautetta omasta työstään, jonka avulla omaan toimintaan työyhteisössä pyritään vaikuttamaan. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 257.)

Kehityskeskustelut ovat tulleet pysyvästi osaksi työelämää. Onnistuessaan kehityskeskustelut tukevat esimiesten johtamistoimintaa, ja työntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Kehityskeskustelu eroaa palautetilanteesta siinä määrin, että kehityskeskustelussa vaihdetaan mielipiteitä työstä ja siihen liittyvistä tavoitteista, sekä siitä miten henkilön osaamista voitaisiin kehittää ja millaista kehittymistä työyhteisössä kannattaisi toteuttaa. Kehityskeskustelussa tarkoituksena ei ole kertoa

onnistumiset ja epäonnistumiset, vaan keskustella työstä ja yksilön omista tavoitteista ilman, että mitään kummempaa on tapahtunut. Kehityskeskustelut ovat osa organisaation henkilöstöjohtamista, ja niiden avulla kehitetään organisaation toimintaa ja jokaisen työntekijän osaamista, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. (Autio & Juuti & Wink 2010, 8, 21, 29.)

Hyvä esimies tiedostaa kuinka tärkeitä kehityskeskustelut ovat. Hän ymmärtää, että kehityskeskustelut ovat loistava tilaisuus jalkauttaa organisaation tavoitteet työntekijöiden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, jolloin niihin sitoudutaan ja niiden eteen tehdään töitä. Esimiehen tehtävänä on kuunnella ja olla aidosti kiinnostunut johdettavan ajatuksista, miten hän toivoisi työnsä tai uransa kehittyvän. Kun johdettavan työtä pystyy kehittämään hänen toiveiden suuntaan, työnteko onnistuu paremmin ja johdettavan motivaatio vahvistuu. Onnistuneet kehityskeskustelut esimiehen kanssa lisäävät työntekijöiden työviihtyvyyttä ja työhön sitoutumista. Ne myös parantavat esimiehen suhdetta johdettaviin. (Pentikäinen 2009, 127-128, 133-134.)

Motivointi

Motivointi on tärkeä osa esimiehen tehtäviä. Se koetaan tehokkaimpana välineenä henkilöstötyöhön. Motivoinnilla tavoitellaan halutunlaista henkilöstöä. Motivointikeinona voidaan pitää esimerkiksi palkitsemista. Palkitsemalla yritys pyrkii lisäämään työntekijöiden innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua. Palkitsemiseen on erilaisia tapoja, kuten raha, erilaiset edut, tunnustus tehdystä työstä eli palaute, arvostus ja mahdollisuudet kehittyä. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-15.)

Hulkko-Nymanin ja Maaniemen mukaan pelkkä rahalla palkitseminen ei riitä. Nykyään vannotaan sisäisen motivaation nimiin. Motivoitunutta työntekijää ohjaa innostus omaa työtä kohtaan. Motivoitunut työntekijä on keskittynyt, sitkeä ja kehittyy jatkuvasti. Sisäistä motivaatiota ruokkii onnistumiset, vapaus valita työnsuorittamistapa ja tunne työyhteisöön kuulumisesta. Vaikka rahalla palkitseminen ei yksin riitä, tukee se kuitenkin työntekijän sisäistä motivaatiota. (Hulkko-Nyman & Maaniemi 2016.)

Tulospalkkaus on hyvä esimerkki sisäisen motivaation ja rahallisen palkitsemisen yhteensovittamisesta. Tulospalkkaus tarkoittaa sitä, että yritys palkitsee organisaation

oleellisten tavoitteiden saavuttamisesta, jolloin työntekijät näkevät palkkioiden yhteyden yrityksen tärkeimpiin tavoitteisiin ja oman panoksensa vaikutuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisiin tavoitteisiin sidotut palkkiot lisäävät työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja edistävät koko työyhteisöä. Tämän avulla rahallinen palkitseminen tukee sisäistä motivaatiota ja innostus kanavoituu yrityksen kannalta oikein. (Hulkko-Nyman & Maaniemi 2016.)

Vaikka pääasiallisesti palkitaan käyttäytymisestä, joka edistää organisaation tavoitteita, on myös yhteinen ja yksilöllinen työ huomioitava. Tehokas johtaja tarjoaa palkkioita, jotka perustuvat koko työyhteisön suorituskyyyn, mutta tärkeää on myös palkita yksilöt, jotka vaikuttavat merkittävästi ryhmän menestykseen. Nämä yksilöt tekevät töitä antaumuksella, auttavat työkaveria tarvittaessa ja edistävät ryhmän menestymistä. Yksittäisten ja yhteisten palkkioiden yhdistäminen edistää ryhmän identiteetin vahvistamista ja sen avulla varmistetaan, että yksilöitä kannustetaan ja motivoidaan saavuttamaan ryhmän tavoitteet sekä auttamaan ryhmää menestymään. (Van Bavel & Packer 2016.)

Erilaisten ihmisten johtaminen

Esimiehen työssä on osattava johtaa erilaisia ihmisiä. Ihmiset ovat hyvin kiinnostava sekoitus erilaisia luonteenpiirteitä, opittuja käyttäytymismalleja, ja tilanteesta johtuvaa reagoitua. Lapsuudessa ja nuoruudessa tallennetut tapahtumat, ajatukset, keskustelut ja tunnelmat vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme asioihin ja kanssaihmiisiin. Rikkaus on työyhteisö, jossa jokainen ryhmän jäsen on erilainen. Esimiehenä toimivan henkilön on siis osattava johtaa erilaisia ihmisiä. (Pentikäinen 2009, 43.)

Erilaisuuden johtaminen on vaikea tehtävä. Tänä päivänä jokainen työntekijä toivoo, että hänet huomioidaan yksilönä. Aiemmin esimiehen ei tarvinnut pohtia omaa johtamistyyliään, mutta nykyisin johdettavat osaavat vaatia yksilöllistä kohtelua. Yksilöllisyyden huomioiminen on kuitenkin niin suuri voimavara, että siihen kannattaa panostaa, vaikka se vaatiikin esimieheltä enemmän. Esimiehen on tunnistettava jokaisen johdettavan tyypillisimmät luonteenpiirteet, ja löydettävä niistä yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Kun esimies ryhtyy toimimaan yhteistyössä omien johdettavien kanssa, heidän vahvuuksien tunteminen on erittäin tärkeää. Esimies tarvitsee oikei-

den ratkaisujen tekemiseksi käyttöönsä parhaan mahdollisen tiedot ja asiantunte-
muksen. Hänen on tiedettävä kenen puoleen kannattaa missäkin asiassa kääntyä.
Joukko erilaisia ihmisiä muodostaa osaavan ja toimivan työyhteisön. (Mts. 47-49.)

Erilaisuutta työyhteisöön tuo myös eri-ikäiset työntekijät. Vaikka ikä ei itsessään ai-
heutakaan eroja ihmisten välille, on eri-ikäisillä taustalla erilaiset kokemukset ja nä-
kemykset. Vanhemmilla työntekijöillä on taustalla kokemusta ja käytännön osaa-
mista, kun taas nuoret tuovat mukanaan uutta tietoa ja taitoa. Ikä tuo myös erilaisia
odotuksia ja roolivelvoitteita. Nuorilta odotetaan usein nöyryyttä, ennakkoluulotto-
muutta, ja luovuutta. Heiltä odotetaan myös työelämätaitojen hallintaa ja laajaa
osaamista, vaikka ikä ja kokemus eivät niitä vielä mahdollista. Ikääntyneiltä työnteki-
jöiltä taas odotetaan aktiivisuutta ja kehittymishenkisyyttä sekä pitkää työuraa. Täl-
laiset olettamukset tuovat paineita työntekijöille, mutta myös haasteita esimiehelle.
Esimiehen tehtävä on suhtautua eri-ikäisiin neutraalisti ja positiivisesti, ja sen kautta
näyttää esimerkillistä ajattelua muille työyhteisön jäsenille. (Kiviranta 2010, 13-18.)

Paras ja toimivin ryhmä koostuukin joukosta erilaisia ihmisiä. Eri näkökulmat ja lähes-
tymistavat monipuolistavat keskustelua ja synnyttävät uusia ajatuksia. Ratkaisua teh-
täessä voidaan valita useasta eri vaihtoehdosta, jolloin päätöksen laatukin paranee.
Voi olla hyvin houkuttelevaa koota ympärilleen itsensä kaltaisia ihmisiä, mutta se ei
kuitenkaan kannata. Kun joukko samankaltaisia ihmisiä keskustelee, on keskustelu
jouhevaa ja päätökset syntyvät nopeasti, mutta ajansaatossa päätökset alkavat muis-
tuttaa toisiaan. Vaikka yhteisen näkemyksen löytäminen voi olla vilkkaan keskustelun
pohjalta vaativaa, on kuitenkin muistettava panostaa erilaisuuteen. Hyvä ryhmä koo-
taan toisiaan täydentävistä persoonallisuuksista. Esimiehen työn helppoutta tärke-
ämpää on laadukas lopputulos. (Pentikäinen 2009, 55.)

4.2 Esimiestaidot

Työtehtävien lisäksi, esimiehen on hallittava esimiehenä toimiminen. Hyväksi esimie-
heksi kasvetaan, ei synnytä. Jollain tasolla perimä ja luonne vaikuttavat esimiestaitoi-
hin, mutta pääsääntöisesti hyvät esimiestaidot saavutetaan opiskelemalla ja harjoit-
telemalla. (Kultanen 2009, 56.) Lindgrenin mukaan ei kuitenkaan ole määriteltävissä

millainen on hyvä johtaja. Jokaisen ihmisen olisi hyvä johtaa aidosti omalla persoonallaan, laittamalla itsensä likoon ja kehittämään johtamiskäyttäytymistään saamansa palautteen avulla. (Lindgren 2008, 27-28.)

Esimiehenä onnistumiseen vaikuttaa se, ymmärtääkö, mistä esimiehen roolissa on kyse ja pitääkö siitä. Tehtävässä suoriutuu hyvin, kun motiivit ovat oikeat. Esimiehen roolissa syntyvä myönteinen tunneside ihmisten johtamiseen on tärkeää. Jos tunnesidettä ei synny, on työtä vaikea tehdä hyvin. Yksi hyvä syy haluta toimia esimiehenä on se, että kokee olevansa esimiehen tehtävään sopiva. Esimiehenä toimiminen edellyttää kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, korostunutta vastuullisuutta, kykyä käsitellä vaikeitakin asioita ja kohdata vastoinikäymiä. Esimiehellä on oltava paineensietokykyä, hyvät sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot, tavoitteita, sekä kyky hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia. Hyvä esimies pitää lupauksensa, saa asioita aikaiseksi, ja osaa toimia järjestelmällisesti. Ihmisten johtaminen koetaan usein tarpeettomaksi tehtäväksi, mutta todellisuudessa se on yhtä tarpeellista kuin muutkin työtehtävät. (Erämetsä 2009, 17, 20-22.)

Jokaisen esimieheksi harkitsevan on kuitenkin hyvä miettiä, onko valmis esimiehen työhön, sillä esimiehen työ on täynnä muutoksia. Ihmisten ja toiminnan jatkuva muutos tekee esimiehen työstä haasteellista, mutta sitä kautta myös mielenkiintoista. Esimiestyössä on tärkeää nauttia työn vaihtelevuudesta ja värikkyystä, muuten työstä tulee liian kuormittavaa. Esimies on jatkuvasti kehittämässä työyhteisöä ja vastaa-
massa johdettavien tarpeisiin, joita tulee aina lisää. (Pentikäinen 2009, 16.)

Hyvän esimiehen ominaisuudet

Esimiestyöltä odotetaan paljon. Työntekijöillä on paljon ajatuksia siitä, millaista hyvä esimiestyö on ja mitä he esimieheltään odottavat. Ohjatessaan työntekijöitä, esimiehen on huolehdittava, että hän vastaa työntekijöiden odotuksiin hyvästä johtamisesta. Työntekijöiden tyytyväisyydestä huolehtiminen on vaativa tehtävä, mutta innostunut ja uskalias esimies pystyy olemaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Ihmisten johtaminen ei palvelualan yrityksessä onnistu työpöydän takaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 48-49.) Esimieheltä vaaditaan ammattitaitoa ja toimialan tuntemusta, mutta esimiestyöltä odotetaan paljon muutakin. Hyvää johtamista ei pystytä pelkillä henkilökohtaisilla ominaisuuksilla

selittämään, vaikka listoja hyvän esimiehen piirteistä onkin useita. Esimiestyötä kuitenkin helpottaa tietyt lahjakkuudet ja asenteet. (Piili 2006, 15.)

Pidetty esimies kuvataan usein inhimillisenä. Hyvältä esimieheltä odotetaan tunneälykkyyttä, määrätietoisuutta, halua edistää muiden ihmisten kehitystä sekä osaa ajatella asioita pidemmällä tähtäimellä ja pystyy järjestelmälliseen ajatteluun (Tamminen & Solin 2014, 51). Lindgrenin mukaan esimiehen odotetaan liikkuvan ja näkyvän, puhuvan ja kuuntelevan sekä johtavan ihmistä edestä ja keskeltä. Hän kuvaa hyvän esimiehen näin; aito, avoin, rehellinen, esimerkillinen, ennakoitava, johdonmukainen, oikeudenmukainen, tasapuolinen, rauhallinen, helposti lähestyttävä, maltillinen, ammattitaitoinen ja inhimillinen. (Lindgren 2008, 11.) Myös Aarnikoivun mukaan hyvän esimiehen ominaisuudet liittyvät pitkälti ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen työntekijöiden ja esimiehen välillä. Hänen mukaan esimiehen on oltava tasapuolinen, oikeudenmukainen, kuunteleva, jämäkkä, läsnä, kiinnostunut, rehellinen, luotettava, ei ota kunniaa muiden tekemisistä itselleen ja antaa palautetta työntekijöilleen. (Aarnikoivu 2008, 32.)

Esimiesosaamiseen kuuluu oleellisesti myös hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan aina, kun toimitaan ihmisten kanssa. Esimies tarvitsee vuorovaikutustaitoja työntekijöiden auttamisessa, jotta he voivat hyödyntää omaa osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan työyhteisön perustehtävän suuntaan. (Järvinen 2008, 65.) Vuorovaikutusosaaminen onkin yksi tärkeimmistä osaamisista esimiestyössä. Esimiehen on oltava jämäkkä ja samaan aikaan empaattinen, ja kommunikoidava tehokkaasti. Jämäkkä esimies on rehellinen ajatuksistaan ja tunteistaan, huomioiden kuitenkin myös toisen ajatukset ja tunteet. Empatia taas näyttäytyy toisen kuunteluna ja toisen henkilön näkemyksen ymmärtämisenä sekä kykynä asettua toisen asemaan. Tehokas kommunikointi ilmenee henkilökohtaisten viestinnän hallintana ja kykynä kommunikoida selkeästi ja täsmällisesti eri kanavien kautta, jotta tieto varmasti tavoittaa jokaisen työntekijän. Olennaista esimiestyössä on myös vaikuttaminen ja avoimuus. Vaikuttaminen esimiestyössä näyttäytyy esimiehen kykynä olla vuorovaikutuksessa toisiinsa positiivisesti ja tuloksellisesti. Avoimuudella taas tarkoitetaan esimiehen taitoa olla oma itsensä ja kehittää itseään palautteen kautta. Näiden perinteisten osaamisten lisäksi uutena osaamisena on verkoston rakentaminen, joka koetaan yhä tärkeämpänä osaamisena esimiestyössä. Verkoston

rakentaminen on ihmissuhteiden ylläpitoa ihmisten kanssa, jotka voivat tulevaisuudessa olla avuksi työtavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 153-155.)

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustuloksia, tehtyjen teemahaastatteluiden pohjalta. Tutkimustulokset esitellään teemoittain ja tulokset on jaettu kahteen alalukuun; ryhmähaastattelun tutkimustulokset ja yksilöhaastatteluiden tutkimustulokset.

Ryhmähaastatteluun valittiin kolme eri palvelualantyytehtävissä työskentelevää henkilöä, joista kaksi työskentelee asiantuntijatehtävissä ja yksi haastateltava on rivityöntekijä. Yksilöhaastatteluihin osallistuneet ovat kaikki rivityöntekijöitä ja työskentelevät eri tehtävissä palvelualalla. Kaikki haastattelut tehtiin anonymisti, joten haastateltavien anonymiteettiä suojellaan ja tulosten esittelyssä haastateltavista puhutaan haastateltavina.

5.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli selvittää, millainen toiminta on esimiestyössä tärkeää. Ryhmähaastattelun teemat valittiin tutkimusongelman ja teorian pohjalta. Yleisesti hyvän ihmisten johtamisen koetaan liittyvän esimiehen toimintaan, joten haastatteluteemat valittiin tukemaan sitä. Ryhmähaastattelun teemat olivat luottamus työyhteisössä, esimiestyö ja sosiaaliset taidot esimiestyössä sekä johtajuuden vaikutus jokapäiväiseen työhön.

Luottamus työyhteisössä

Ensimmäisenä haastattelussa haluttiin selvittää, mitä luottamus työyhteisössä tarkoittaa.

Luottamuksen koettiin olevan perusta johtajuudelle ja hyvän esimiehen kuuluu olla luotettava ja luottava. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että luottamus on molemminpuolista. Heidän mielestään esimiehenä toimivaan henkilöön täytyy pystyä luottamaan, ja myös esimieheltä odotetaan luottamusta työntekijöihin ja heidän työhönsä. Haastateltavien mukaan luottamusongelmat näkyvät työyhteisössä huonona ilmapierinä ja heikentyneenä työhyvinvointina.

Luottamus on kaiken A ja O, että voidaan tehdä yhteistyötä.

Työyhteisön luottamuksesta keskusteltaessa haastateltavat viittasivat myös esimerkillisen esimiestyön tärkeyteen. Haastateltavat kuvailivat esimiestyön ja esimiehen toiminnan lähtökohdaksi luottamuksen rakentamiselle työyhteisössä. Haastateltavat myös kokivat, että luottamus työntekijöihin on yksi tapa kannustaa työntekijöitä ja lisätä työtehoa.

Esimiestyö ja sosiaaliset taidot esimiestyössä

Seuraavassa teemassa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan hyvää esimiestyötä ja sosiaalisten taitojen merkitystä esimiestyössä.

Haastateltavat kokivat, että tärkein asia esimiestyössä on kuunteleminen. Kuuntelemisen taito toistui useaan kertaan haastattelun aikana. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä asioista ja ajatuksista. Kuuntelemisen taitoon liitettiin myös luottamus esimieheen. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että esimies on luottamuksen arvoinen. Luottamusta vahvisti se, että esimiehelle esitetyt toiveet ja ideat huomioitaisiin ja niitä pyritäisiin mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan.

Ja jos toivotaan jotain, niin joskus olisi ihan hyvä, että ne toteutettaisiin.

Haastateltavat korostivat myös kannustavan esimiestyön tärkeyttä. He kokivat, että esimiehen läsnäolo käytännön työssä motivoi työntekijöitä. Myös omaan työhön vaikuttaminen koettiin yhtenä osana hyvää esimiestyötä. Yksi haastateltava koki, että nämä paljon kehutut kehityskeskustelut, joissa puhutaan paljon, mutta mitään ei

viedä käytäntöön, lähinnä lannistavat työntekijää kannustamisen sijaan. Yleisesti esimies-työntekijä keskustelut koettiin kuitenkin tärkeänä, varsinkin jos esimies on enemmän kuuntelijan roolissa ja antaa työntekijän puhua.

Nykypäivän nuoret työntekijät kaipaavat erilaista johtamista, että semmoinen autoritäärinen ylhäältä johtaminen toimii vain harvoissa paikoissa. Nuoret kaipaavat enemmän semmoista, että he pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan ja tavallaan olemaan samalla tasolla, että enemmän esimies kuuntelee, kuin vaan sanelee.

Esimerkillinen toiminta nousi myös esiin hyvän esimiehen toiminnassa. Haastateltavien mukaan esimies voi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä asioiden hoitamisesta ja asenteesta työtä kohtaan. Haastateltavat kokivat, että esimiehen läsnäolo käytännön työssä lisää esimiehen ymmärrystä siitä, mitä työntekijöiden työ todellisuudessa on.

Kokonaisuudessaan haastateltavat pitivät sosiaalisia taitoja lähtökohtana hyvälle esimiestyölle. He kokivat, että ilman hyviä sosiaalisia taitoja ei pärjää esimiehenä.

Johtajuuden vaikutus jokapäiväiseen työhön

Viimeisenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten johtajuus vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työhönsä.

Haastateltavat kokivat johtajuuden vaikutuksen työhönsä hyvin myönteisenä. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että esimiehen osallistuminen käytännön työhön on kannustavaa ja motivoi työntekoon.

Yhden haastateltavan esimies ei juurikaan vaikuta haastateltavan työhön, mutta tämän haastateltava koki positiivisena luottamuksen eleenä. Haastateltavan mukaan vuosikymmenien työkokemus asiantuntijatehtävissä vaikutti hänen kokemukseensa siitä, että hän ei tehtävissään jatkuvaa ohjausta kaipaa.

No minun lähiesimies ei kyllä tällä hetkellä vaikuta minun työhön kauheasti. Minähän saan itse käytännössä suunnitella työni ja tavallaan toiminnani monissa tilanteissa itse ikään kuin esimiehenä niille muille ihmisille, vaikka sitä en olekaan. Toki joissain asioissa neuvottelen hänen kanssaan, mutta tällä hetkellä minun työ on aika paljon omatoimista, että se esimies ei kauheasti pysty minua siinä ohjaamaan.

Haastateltavien mukaan on tärkeää, että esimiestyössä toimivalla henkilöllä on riittävä osaaminen tehtävään. Esimiehen ikä ei ollut ratkaiseva tekijä, vaan riittävää osaamista johtamiseen kaivattiin. Heidän mielestään esimiesten pitäisi myös enemmän antaa vastuuta työntekijöilleen, joilla osaamista on, sillä se kannustaa työntekijöitä ja sitouttaa yritykseen. Vastuun saaminen myös vahvisti haastateltavien luottamussuhdetta esimieheen.

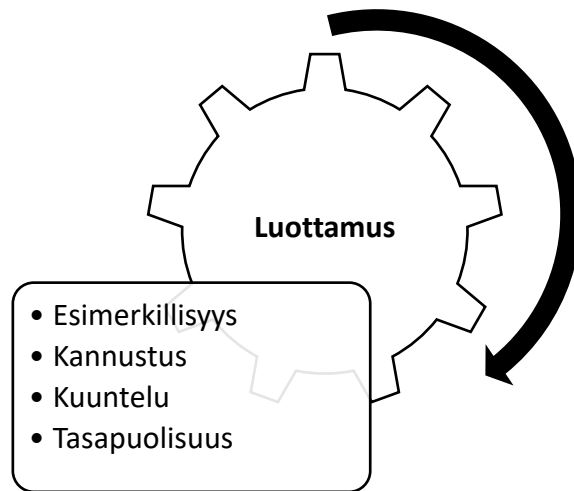
Ja sitten jos on oikeasti pätevä, niin antaa sitä vastuuta sille työntekijälle.

Vahvimpana tässä teemassa nousi tasapuolisuuden merkitys. Haastateltavat pitivät työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua osana hyvän esimiehen toimintaa. He korostivat, että esimiehenä toimivan henkilön on pystyttävä ulkoistamaan omat luontaiset mieltymykset eri ihmistyyppeihin ja kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti. Myös esimiehen pahimmista kompastuskivistä kysyttäessä tasapuolinen kohtelu nousi vahvasti esiin.

Eli kun jokainen luontaisesti tulee toimeen paremmin tietynlaisten ihmisten kanssa, niin semmoiset tunteet pitää pystyä ulkoistamaan, että ei ota suosikkeja. Pitää olla tasa-arvoinen.

Yhteenveto ryhmähaastattelusta

Ryhmälle tehdystä teemahaastattelusta saatiin esiin viisi ominaisuutta (kuvio 4), jotka haastateltavat kokivat tärkeimmiksi esimiehen toiminnassa. Nämä viisi ominaisuutta nousivat esiin kokoamalla teemoja haastateltavien vastauksista löytyvillä yhteisillä näkemyksillä.



Kuvio 4. Ryhmähaastattelun tulokset

Tärkeimmäksi näistä viidestä ominaisuudesta koettiin luottamus. Luottamus nousi keskustelun aikana toistuvasti esille eri asiayhteyksissä, ja sitä pidettiin kokonaisvaltaisena tekijänä, joka vaikuttaa kaikkien työyhteisön toimintaan. Erityisesti keskustelussa korostuivat luottamus esimiehen ja työntekijän välillä ja yleinen luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä.

5.2 Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastatteluiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä ilmiöstä ja tarkentaa ryhmähaastattelusta saatuja tuloksia. Yksilöhaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten hyvän esimiehen ominaisuuksien toivottiin näyttyvän esimiehen toiminnassa. Teemat yksilöhaastatteluihin saatiin siis suoraan ryhmähaastattelun tuloksista, joten yksilöhaastatteluiden teemat olivat: luottamus, esimerkillisyys, kannustus, kuuntelu ja tasapuolisuus.

Luottamus

Ensimmäisenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä heidän näkemyksensä mukaan tarkoittaa luottamus esimiestyössä. Tämän tiedon avulla pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat ymmärtävät käsitteen luottamus esimiestyössä.

Luottamuksen esimiestyössä koettiin olevan sitä, että työntekijät voivat luottaa esimieheen ja esimies luottaa työntekijöihin. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös, että esimiehen pitää olla helposti lähestyttävä ja työntekijän pitää pystyä luottamaan esimieheen myös henkilökohtaisissa asioissa.

No se tarkoittaa sitä, että esimiehen pitää toimia luottamuksellisesti ja ansaita luottamusta työntekijöiltä. Sen esimiehen pitää myös pystyä luottamaan niihin työntekijöihin, että he osaavat tehdä työnsä. Eli esimiehen pitää olla luotettava ja helposti lähestyttävä henkilökohtaisissakin asioissa.

Seuraavana haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten luottamus esimiestyössä näyttäytyy.

Puolet haastateltavista kuvailivat luottamuksen näyttäytyvän niin, että esimies luottaa siihen, että työntekijät osaavat tehdä työnsä eikä jatkuvasti ole varmistelemassa heidän tekemisiään. He kokivat jatkuvan varmistelun ja muistuttelun luottamuksen puutteena. Luottamusta vahvisti myös vastuun saaminen. Kolme neljästä haastateltavasta koki, että luottamus esimiestyössä näyttäytyy esimiehen rehellisyytenä ja niin, että esimestä on helppo lähestyä.

Yksi haastateltava kertoi omasta kokemuksestaan, kun hänen oli kerrottava esimiehelleen siitä, että hän ei jatkossa pysty tekemään töitä yhtä paljon kuin aiemmin, sillä uudet haasteet odottavat. Haastateltavaa oli jännittänyt asian kertominen, ja hän koki esimiehen reaktion negatiivisena, sillä esimiehen ajatuksena oli vain se, että uusia työntekijöitä tarvitaan. Kuitenkin hetken asiaa sulateltuaan esimies oli iloinnut työntekijän puolesta. Haastateltava mainitsi, että hänelle jäi inhottava olo keskustelusta ja keskustelun jälkeen hän oli kiinnittänyt esimiehen negatiivisiin piirteisiin enemmän huomiota kuin aiemmin.

Toinen haastateltava koki, että luottamusta tarvitaan tilanteissa, joissa työntekijä on toiminut tarkoittamattaan väärin. Hänen mielestään esimiehen olisi tärkeää kuunnella työntekijän mielipide ja näkemys asiaan ennen kuin tuomitsee. Haastateltavan mukaan luottamusta tarvitaan tilanteissa, joissa työntekijällä on jokin ongelma. Tällaisissa tilanteissa esimiehen kuuluisi auttaa työntekijää ja he voisivat ratkaista ongelman yhdessä.

No jos sinä toimit jossain tilanteessa, vaikka väärin, niin että et ole tarkoittanut toimia väärin, niin että esimies kuuntelee sinun mielipiteen siihen asiaan ja sinun näkemyksen siihen asiaan, niin semmoisisissa. Ja sitten ylipäättään, jos on vaikka joku, että sinä et viihdy sinun työssä, niin se niin kuin auttaa sinua siinä, et miten sinä viihtyisit paremmin tai niin kuin et ratkaisee sinun kanssa yhdessä sitä ongelmaa.

Esimerkillisyys

Esimerkillisyyden kokemusta lähdettiin selvittämään myös käsitteen ymmärryksen kautta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä heidän mielestään tarkoittaa esimerkillisyys esimiestyössä.

Kaikkien haastateltavien mielestä esimerkillisyys esimiestyössä tarkoittaa sitä, että esimies näyttää mallia, miten toimitaan ja miten työ tehdään.

Esimerkillisyyden koettiin näyttäytyvän monella eri tavalla. Yksi haastateltava koki, että esimerkillisyys näyttäytyy esimiehen läsnäolon lisäksi myös tiedottamisena. Hänen mukaansa hyvä asioista tiedottaminen jopa esimiehen poissa ollessa luo tunnetta, että esimies välittää työntekijöistään. Haastateltava koki myös, että esimiehen läsnäolo lisää hyvää mieltä ja tulee hyvä mieli siitä, että esimies on mukana samassa toiminnassa. Toinen haastateltava mainitsi, että esimerkillisyys näyttäytyy esimiehen haluna opastaa työntekijöitä, eikä vain oletta heidän oppivan asioita itse. Haastateltavan mukaan esimiehen on myös itse toimittava niin kuin toivoo työntekijöiden toimivan.

No minun mielestä se tarkoittaa sitä, että esimies näyttää esimerkkiä, eli mallia. Eli esimies osaa auttaa asioissa ja jos on joku uus juttu, niin esimies näyttää miten se toimii, eikä vain ole sillein ”no opettele itse, tai etsi itse tietoa...” vaan auttaa sillä tavoin ”kädestä pitäen”, että se tieto varmasti menee perille.

Yksi haastateltavista koki, että esimerkillisesti toimiva esimies on puolueeton. Hänen mukaansa esimiehen olisi kohdeltava kaikkia tasa-arvoisesti eikä suosia aina tiettyjä henkilöitä. Kaksi haastateltavista piti tärkeänä sitä, että esimiehen täytyy kuitenkin uskaltaa olla esimies. He kokivat, että vaikka on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, esimiehen kuitenkin on osattava ja uskallettava tehdä päätöksiä.

Kannustus

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten heidän mielestään esimies voi kannustaa työntekijöitä.

Kannustaminen koettiin työntekijöiden motivointina ja tsemppaamisena. Kaikki haastateltavat pitivät palautteen ja kiitoksen saamista tärkeimpänä tapana kannustaa työntekijöitä. Kaksi haastateltavista pitivät esimerkillistä toimintaa kannustavana, ja he kokivat tärkeänä sen, että esimies on työntekijöiden kanssa tekemässä töitä edes satunnaisesti, jotta hän näkee, mitä työntekijät käytännössä tekevät. Yksi haastateltava lisäsi, että ihan pienilläkin teoilla voi kannustaa työntekijöitä. Välillä pelkkä hyvän työpäivän toivotus riittää.

Yksi haastateltavista koki, että kannustamiseen kuuluu myös esimiehen kiinnostus työntekijöitä kohtaan, esimerkiksi kysymällä kuulumisia.

No minun mielestä pitäisi olla vähän semmoista tsemppaamista, eli tulla kyselemään vähän kuulumisia, et olisi vähän enemmän kiinnostunut ihmisestä ja muutenkin siitä mitä kuuluu, eikä pelkästään aina puhuisi työasioista. Ja tulisi just kiitosta sanomaan, et ei aina tultaisi sanomaan vaan siitä negatiivisesta asiasta, vaan tultaisi myös kehuaan. Että ei sen aina tarvitsisi olla mikään iso palkinto, että tultaisiin vaikka sanomaan että ”hei hyvä”, että sekin jo riittäisi, kun sitä ei ainakaan tuolla omassa työpaikassa hirveästi kuule.

Kannustaminen toi myös yhden haastateltavan mieleen tasapuolisuuden tärkeyden. Hän koki tärkeänä sen, että esimies huomioisi tasapuolisesti kaikki työntekijöitä ja muistaisi antaa jokaiselle palautetta tehdystä työstä.

Haastateltavat kuvailivat myös erilaisia palkitsemistapoja, joista heillä oli kokemusta. Kolme haastateltavista mainitsi erilaiset työyhteisön sisällä olevat kilpailut. Heistä kaksi koki tämän tyylin hyvänä ja motivoivana, kolmas taas koki erilaisten kilpailuiden aiheuttavan kitkaa työyhteisössä, sillä osa on todella kilpailuhenkisiä ja haluaa voittaa. Neljäs haastateltavista kertoi, että heidän työpaikallaan oli mahdollisuus saada palkan korotus, jos työntekijältä löytyi jotain erikoisosaamista. Haastateltava koki tämän todella motivoivana tapana kannustaa.

Kuuntelu

Seuraavana haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten tärkeänä he pitävät sitä, että esimies kuuntelee työntekijöitä, ja mitä kuuntelemisen taito heidän mielestään tarkoittaa.

Kaikki haastateltavat kokivat sen tarkoittavan sitä, että esimies on työntekijöiden tavoitettavissa, ja hänellä on aikaa ja halua keskustella työntekijöiden kanssa. Kaksi haastateltavista koki tärkeänä, että esimiehen työpiste on siellä missä työntekijätkin, ja heidän mielestään kahdenkeskisiä keskusteluja tulisi olla säännöllisesti. Esimiehen työpisteen ollessa lähellä työntekijöitä esimies on jatkuvasti läsnä ja näkee myös, miten työyhteisössä asiat toimivat. Haastateltavat kokivat, että kuunteleva esimies on kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja mielipiteistä sekä siitä mitä näille kuuluu.

No minun mielestä esimiehen työpisteen olisi hyvä olla siellä missä ne työntekijätkin ovat, että ensinnäkin se siinä jo havainnoisi sitä työyhteisön meininkiä. Ja sitten se, että olisi semmoisia kahdenkeskisiä juttutuokioita ja kyselisi työntekijöiltä, että miten menee ja olisi säännöllisesti niitä kehityskeskusteluita, niin minun mielestä niillä ihan hyvin osoitettaisi sitä.

Yksi haastateltavista lisäsi, että kuuntelevaa esimiestä tarvitaan erityisesti, jos työpaikalla on tapahtunut jotain ikävää tai odottamatonta.

Tasapuolisuus

Viimeisenä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä heidän mielestään työntekijöiden tasapuolinen kohtelu tarkoittaa ja miten tasapuolisuus näyttäytyy esimiehen toiminnassa.

Tasapuolisen kohtelun koettiin tarkoittavan sitä, että esimies huomioi kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja työtehtäviä jaetaan tasaisesti kaikille, eikä suosita ketään. Tasapuolisena koettiin se, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on samat pelisäännöt, eikä kukaan voi alkaa soveltamaan omia sääntöjä. Kaksi haastateltavista piti myös tärkeänä sitä, että työvuorot jaetaan reilusti niin, että jos kyseessä on vuorotyö, niin tasapuolisesti kaikille eri vuoroja ja vapaita. Haastateltavien mukaan esimiehen olisi hyvä pitää työntekijöihin ammatillinen suhde, jotta tasapuolinen kohtelu olisi taattu.

Minun mielestä se tarkoittaa sitä, että on reilu kaikkia kohtaan ja ottaa kaikki huomioon ja jakaa työtehtäviä tasapuolisesti, eikä pelkästään jollekin tietylle anna aina kaikki rankat jutut ja sitten toiselle helpommat, eikä saa suosia ketään. Mahdollisimman tasapuolisesti kohtelee kaikkia työntekijöitä.

Kolme haastateltavista koki, että jos työntekijöitä ei kohdella tasapuolisesti, niin se voi aiheuttaa konflikteja työyhteisön jäsenten välillä, sillä esimiehen suosion saaminen voi aiheuttaa kateutta muissa työntekijöissä.

Yhteenveto yksilöhaastatteluista

Palvelualan työntekijät pitävät luottamusta yhtenä tärkeimpänä osana esimiestyötä, ja työyhteisön toiminta perustuu pitkälti luottamukseen. Työntekijät odottavat, että he voivat luottaa esimieheen ja esimies luottaa heihin. Luotettava ja luottava esimies pitää lupaukset, antaa vastuuta, on helposti lähestyttävä ja ei epäile työntekijöitä. Luottamuksen lisäksi esimieheltä odotetaan esimerkillisyyttä, kannustusta, kuuntelemisen taitoa ja tasapuolisuutta. Esimerkillisen toiminnan odotetaan näyttäytyvän esimiehen tapana toimia, ja esimies osoittaa omalla toiminnallaan työyhteisön toimintatavat. Parhaimpana kannustamistapana pidetään palautteen ja kiitoksen antamista työntekijöille. Myös vastuun saaminen ja esimiehen luotto työntekijöiden ammattitaitoon kannustaa työntekijöitä. Esimiehen taito kuunnella yhdistetään siihen, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, heidän ajatuksista ja hyvinvoinnista. Tasapuolisuuden odotetaan näyttäytyvän esimiehen tapana kohdella työntekijöitä tasavertaisina ja yhtä arvokkaina, asemaan katsomatta. Tasapuolinen kohtelu tulisi näyttäytyä myös työvuorojen tasapuolisina vaihteluina ja vastuun jakamisena tasapuolisesti.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastauksia kysymyksiin ”Miten esimiehet voisivat toimia, jotta heidän toiminta vastaisi odotuksia?” ja ”Millaiset esimiestaidot yhdistävät hyviä esimiehiä?”. Tutkimusongelman kannalta tulokset tuovat esiin juuri sitä tietoa, mitä tämän tutkimuksen avulla pyrittiin lisäämään.

Jotta esimiesten toiminta vastaisi odotuksia, heidän otetaan toimivan ihmislähtöisesti ja johtavan ihmistä. Hyviä esimiehiä yhdistää luottamus, esimerkillisyys, kannustus, kuuntelemisen taito ja tasapuolinen kohtelu. Vaikka työntekijät toivovat saavansa vastuuta, he kuitenkin toivovat esimiehen osaavan johtaa. Esimiehen on uskallettava tehdä päätöksiä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että palvelualan työntekijät arvostavat inhimillistä esimiestä, joka välittää työntekijöistä ja johtaa ihmislähtöisesti. Hyvänä esimiehenä pidetään henkilöä, joka ymmärtää työntekijöitä ja osaa arvostaa heitä. Esimiehen todella odotetaan osaavan johtaa ihmisiä, ilman käskytsyvaltaa.

Esimiestyöllä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin työssä sekä koko työyhteisöön. Työntekijöiden motivaatioon voi vaikuttaa kannustamalla työntekijöitä antamalla vastuuta sekä kiittämällä hyvin tehdystä työstä. Työntekijöiden hyvinvointia esimies voi edistää kohtelemalla työntekijöitä hyvin ja tasapuolisesti, sekä välittämällä työntekijöistä. Työyhteisön positiivinen ja kannustava ilmapiiri taas kootaan luomalla yhteiset toimintatavat ja kunnioittamalla jokaista työyhteisössä toimivaa. Työyhteisön positiiviseen ilmapiiriin esimies vaikuttaa omalla esimerkillisellä toiminnallaan.

Esimiehen odotetaan toimivan ammattitaitoisesti ja häneltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Hyvä ja taidokas esimies antaa työntekijöille vastuuta tehdä työtä ja vaikuttaa työn tekemiseen, hän palkitsee hyvin tehdystä työstä ja kannustaa työntekijöitä kehittymään. Hyvä esimies on läsnä työssä, sekä osoittaa omalla esimerkillään työyhteisön toimintatavat ja antaa aikaa työntekijöilleen. Hän kohtelee työntekijöitä tasavertaisina ja arvostaa jokaista työyhteisön jäsentä.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten palvelualan työntekijät kokevat hyvän johtajuuden, ja tavoitteena oli lisätä tietoisuutta siitä, millaisia johtajuustaitoja palvelualan työntekijät esimieheltään odottavat. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaus siihen, mitä taitoja esimieheltä odotetaan ja millaista johtamista pidetään hyvänä. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimusongelmaan saatiin vastaus.

Käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä osoittautui hyväksi ratkaisuksi tätä tutkimusta tehdessä. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin ilmiön kannalta oikeanlaista tietoa, ja haastatteleamalla työntekijöitä heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan saatiin esiin työntekijöiden ajatukset hyvästä esimiestyöstä.

Teemahaastattelu toimi hyvin tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastatteluiden avulla ilmiöstä saatiin perusteellinen kuva, ja teemahaastattelun avoimuuden avulla haastateltavien kokemuksista saatiin hyvin yksityiskohtaista tietoa. Ryhmähaastattelu tutkimuksen pohjana osoittautui hyväksi ratkaisuksi, ja sen avulla saatiin selkeä kuva siitä, millaista esimiestä kaivataan. Yksilöhaastatteluilla sitten tarkennettiin näkemyksiä siitä, miten haastateltavien mielestä näiden ominaisuuksien tulisi näkyä käytännössä. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 61) ovat maininneet, ryhmähaastattelu on joskus laajemman tutkimuksen pohja, jonka avulla voidaan esimerkiksi tarkentaa haastatteluiden teemoja. Haastateltavien määrä oli riittävä, sillä vastaukset alkoivat toistaa toisiaan ja tietoa ei tarvittu enempää. Tutkimuksen haasteena oli joissakin haastatteluissa haastateltavien vaikeus vastata todella avoimiin ja jopa ympäröiväisiin kysymyksiin, joita teemahaastattelussa käytetään. Kuitenkin avoimet kysymykset mahdollistivat tutkimuksen onnistumisen, sillä haastateltavat pystyivät vastaamaan laajasti eri aihealueisiin, joista teemahaastattelussa keskusteltiin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun tyyli keskustella tutkijan antamista aiheista takasi sen, että haastatteluista saatiin tutkimusongelman kannalta hyödyllistä tietoa. Myös haastatteluiden nauhoittaminen ja litterointi takasivat, että haastatteluista saatiin talteen kaikki mitä haastateltavat puhuivat, eikä mikään olennainen asia jäänyt huomaamatta.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee haastateltavien erilaiset ammatilliset taustat ja harkiten valitut haastateltavat, joilta löytyy todellista tietoa palvelualan esimiestyöstä. Eri ikäisten haastateltavien avulla saatiin luotettava ja laaja näkemys siitä, millaista johtajuutta palvelualoilla kaivataan, ja millaisia esimiestaitoja palvelualan työntekijät odottavat esimieheltään. Luotettavuutta lisää myös tutkimusongelman kannalta valittu tutkimusmenetelmä.

Validiteetti toteutuu tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita, ja kaikki tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut on tehty tutkimusongelman pohjalta, joten ratkaisuja voidaan pitää oikeina. Siirrettävyyden toteutumisesta ei voida olla varmoja, sillä haastateltaessa esimerkiksi eri alan työntekijöitä, voisivat toiveet esimiestyötä kohtaan olla erilaisia.

Tulokset osana teoriaa

Tutkimustulokset ja teoreettinen viitekehys tukevat hyvin toisiaan. Tutkimustulosten hyvä yhteensopivuus teorian kanssa perustuu todennäköisesti siihen, että johtamista ja johtajuutta on tutkittu todella paljon, ja uusia tutkimuksia tehdään jatkuvasti, joten teoria on todella hyvin päivitettyä tietoa.

Tulosten perusteella palvelualalla esimiestyön tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen. Palvelualoilla kilpailu on kovaa ja hyvä ihmisten johtaminen tukee yrityksen menestystä. Kuten Aarnikoivu (2008, 177) on todennut, hyvä johtaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Ihmisiä tulisi johtaa antamalla vastuuta ja luottamalla työntekijöiden ammattitaitoon, toimimalla itse esimerkillisesti, olemalla läsnä, kuuntelemalla ja kannustamalla työntekijöitä. Myös Kukkolan (2013, 131, 133) näkemys on, että ihmisiä johdetaan motivoimalla, olemalla läsnä ja kuuntelemalla.

Jos tutkimustuloksia verrataan luvuissa 3.1 ja 3.3 esiteltyihin johtamistyyliin, voidaan huomata, että tutkimustulokset tukevat palvelujohtajuuden teoriaa. Tulokset osoittavat, että palvelualan työntekijät kaipaavat ihmislähtöistä johtamista ja he odottavat esimieheltään aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Kuten Northouse (2016, 226-227) totesi, palvelujohtajuus tuo toisten palvelemisen johtajuuden ytimeen ja palveleva johtaja pyrkii tukemaan johdettavien kehitystä ja palveleva johtaja pitää tärkeimpänä tehtävänä työntekijöiden auttamista. Tämän huomattiin olevan tärkeää palvelualan työntekijöille, sillä he halusivat saada vastuuta ja kokivat vastuunsaamisen hyvänä esimiestyönä, sillä se lisää tunnetta, että esimies luottaa heihin. Samoja piirteitä löytyi myös hyvän esimiehen ominaisuuksista, kuin mitä Kalliomaa ja Kettunen (2010, 32) listaavat palvelevan johtajan ominaisuuksiksi: kuuntelutaito, empatia, eettinen tietoisuus, suostuttelu, visiointikyky käsitteelliset tiedot, johtamisen

hoitaminen, sitoutuminen ihmisten kasvuun, yksilölliset tarpeet, esimerkillisyys ja näkyvyys, suhteet sekä yhteisön rakentaminen. Tutkimustulosten perusteella palvelualan esimieheltä odotetaan luottamusta, esimerkillisyyttä, kannustusta, kuuntelua ja tasapuolista kohtelua. Kalliomaan ja Kettusen listaus on hieman laajempi, sekä käsitteet erilaisia, mutta ajatus taustalla on sama.

Luottamusta tarvitaan ja tärkeimpänä osana esimiestyötä työntekijät kokivat luottamuksen. Kuten Kalliomaa & Kettunen (2010, 38, 40-41) mainitsivat, on luottamus johtajuuden tärkein tekijä. Heidän mukaan luottamus työyhteisössä parantaa mm. yksilöiden suorituksia, sosiaalisia suhteita, ongelman ratkaisua sekä työhyvinvointia (Mts. 10, 13).

Esimerkillistä toimintaa on hyvä vaalia, sillä sitä esimieheltä odotetaan. Myös Kalliomaan ja Kettusen (2010, 109), sekä Pentikäisen (2009, 13) mukaan työntekijät odottavat esimieheltä esimerkillistä tapaa toimia. Esimerkillisesti toimiva esimies on mukana työssä ja toimii itse kuten toivoisi muiden toimivan. Esimiehen toimintatavat vaikuttavat suuressa roolissa työyhteisön keskinäisiin suhteisiin ja työhyvinvointiin. Näin kokivat myös Juuti ja Vuorela (2015, 48) joiden mukaan esimiehen tehtävänä on vaalia yhteistä henkeä työyhteisössä, jotta jokaisella on hyvä olla. Myös Tamminen ja Solin (2014, 37) korostivat esimerkillisyyttä suhteessa työhyvinvointiin.

Kannustaminen on osa työntekijöiden motivointia. Kannustaminen lisää työntekijöiden viihtyvyyttä työssä, sekä auttaa heitä jaksamaan. Hyvää kannustamista on kiitos ja palautteen saaminen, joissain tapauksissa myös rahalliset edut sekä erilaiset kilpailut. Myös esimiehen läsnäoloa pidetään tärkeänä. Samaa mieltä ovat Hakonen ym. (2014, 14-15.) joiden mukaan kannustamalla työntekijöitä yritys tavoittelee tietynlaista henkilöstöä. Myös heidän mukaan hyvään kannustamiseen kuuluu raha, erilaiset edut, tunnustus tehdystä työstä, arvostus ja mahdollisuudet kehittyä.

Työntekijöiden kuunteleminen kuuluu esimiestyöhön. Kuuntelemisen taidolla tarkoitetaan esimiehen kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Kiinnostunut esimies ottaa työntekijät mukaan ideointiin, kyselee kuulumisia, on valmis kuuntelemaan murheita, ja haluaa osoittaa työntekijöille heidän arvokkuuden. Niin kuin Erämetsä (2009, 41) mainitsi, kommunikation kolme kova k:ta ovat: kerro, kysy ja kuuntele.

Myös Kalliomaa ja Kettunen (2010, 32) pitävät kuuntelevaa johtajaa johtajana joka on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja haluaa kuunnella heitä.

Tasapuolisuuden tunne on tärkeä työntekijöille. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu näyttäytyy työvuoroissa, vastuutehtävien jaossa sekä esimiehen toiminnassa ja tavassa kohdella työntekijöitä. Sekä Aarnikoivu (2008, 32), että Lindgren (2008, 11) pitävät yhtenä hyvän esimiehen ominaisuutena tasapuolisuutta. Tasapuolisuuden toteutuminen vaikuttaa myös työntekijöiden suhtautumiseen muita työntekijöitä kohtaan. Kiviranta (2010, 13-18) on myös sitä mieltä, että esimiehen suhtautuminen erilaisiin työntekijöihin vaikuttaa myös työntekijöiden suhtautumiseen toisiinsa.

Jatkotutkimustarpeet

Tämän opinnäytetyön tutkimus keskittyi ihmisten johtamiseen ja esimiestaitoihin, joita palvelualan työntekijät esimieheltään odottavat. Pientä sivuamista lukuun ottamatta tässä työssä ei lähdetty perehtymään työntekijöiden odotuksiin asiajohtamisesta, koska johtaminen kokonaisuudessaan olisi ollut liian laaja tutkimusaihe. Asiajohtamisen odotuksia olisi kuitenkin tärkeää tutkia, sillä se vaikuttaa suoraan myös ihmisten johtamiseen.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe on tähän aiheeseen vastaavasti palvelualan esimiesten odotukset työntekijöiltä. Työntekijätaitojen merkitys on noussut pinnalle viime vuosina ja työelämän kannalta olisi hyödyllistä saada lisää tietoa myös siitä, mitä esimiehet odottavat työntekijöiltään ja millaisia taitoja palvelualan työntekijöiltä vaaditaan sekä millainen on hyvä ja menestyvä työntekijä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Abe, T. & Chowdhery, S. 2012. World-class leadership. Singapore: World Scientific Publishing.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. A & A Leadership Books.
- Autio, VM. & Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2. Painos. Kirkkonummi: JTO-Palvelut.
- Bass, B. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bond, C. 2015. Leadership Styles. Kirjassa: Leadership in Sport. London: Routledge.
- Coffee, R. & Jones, G. 2006. The art of followership. European Business Forum; London. (Summer 2006): 22-26. Artikkelitietokannassa ProQuest European Business. Viitattu 21.6.2017. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, ProQuest European Business.
- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Viro: Meedia Zone.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hakanen, J. & Harju, L. & Seppälä, P. & Laaksonen A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja: innostuksen spiraali - innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Viitattu 15.8.2017. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1
- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hiekkataipale, A. & Keränen, S. & Soininen, L. 2002. BONGAA palvelun ja tarjoilun avaimet. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Viitattu 11.9.2017. <https://www.jamk.fi/fi/Palvelut/kirjasto/Etusivu/>, Janet, Ellibs library.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Talouselämä 12.9.2016. Viitattu 5.9.2017. <http://www.talouselama.fi/tebatti/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation-6580841>

- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint.
- Johnson, R. N.d. 5 Different Types of Leadership Styles. Houston Chronicle. Viitattu 19.7.2017. <http://smallbusiness.chron.com/5-different-types-leadership-styles-17584.html>
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. E-kirja.
- Kets de Vries, M. 2001. The Leadership Mystique. New York: Pearson Education limited.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Helsinki: Aksios.
- Kool, M. & van Dierendonck, D. 2012. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. Journal of Organizational Change Management, Vol. 25. Issue 3, 422 – 433. Viitattu 9.8.2017. <http://dx.doi.org/10.1108/09534811211228139>.
- Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Viro: Meedia zone.
- Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 21.6.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7613-6>
- Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Kuvaas, B. 2017. Trust-based leadership works. BI Business Review. Norwegian Business school. Viitattu. 28.6.2017. <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2017/03/trust-based-leadership-works/>
- Lavikkala, A. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen 12.12.2013. Viitattu 6.10.2017. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ariessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtavien_kuuluu_johtaminen
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen Reserviupseeriliitto.

- Maner, J. 2016. Good Bosses Switch Between Two Leadership Styles. Harvard Business Review. Viitattu 19.7.2017. <https://hbr.org/2016/12/good-bosses-switch-between-two-leadership-styles>
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp.
- Niiranen, V. & Seppänen-Järvelä, R. & Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. E-kirja.
- Northouse, P. 2016. Leadership. Practise & theory. Seventh edition. California: SAGE Publications, Inc.
- Pearson, C. & Porath, C. 2013. The Price of Incivility. Harvard Business Review. Viitattu 12.4.2017. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Rubanovitsch, MD. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales AB.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.10.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d. Työhyvinvointi. Viitattu 3.7.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Opas: Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. THL.
- Työpaikoista 73 prosenttia palvelualoilla. 2012. Tilastokeskus 4.9.2012. Viitattu 6.10.2017. http://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html
- Upadyaya, K. & Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. Burnout Research, Volume 3, Issue 4. Viitattu 16.8.2017. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221305861630002X>
- Van Bavel, J. & Packer, D. 2016. The Problem with Rewarding Individual Performers. Harvard Business Review. Viitattu 2.10.2017. <https://hbr.org/2016/12/the-problem-with-rewarding-individual-performers>

What Makes a Good Leader? 2016. The Ohio State University. Viitattu 11.11.2017.
<https://hr.osu.edu/news/2016/03/17/managingosu-what-makes-a-good-leader/>

World Health Organization. 2013. Mental health action plan 2013 – 2020. Viitattu 12.7.2017. http://www.who.int/mental_health/publications/action_plan/en/

Liitteet

Liite 1. Ryhmähaastattelun aloituskysymykset

Luottamus työyhteisössä

Mitä teidän mielestä tarkoittaa luottamus työyhteisössä?

Esimiestyö ja sosiaaliset taidot esimiestyössä

Mitä on hyvä esimiestyö?

Tarvitaanko sosiaalisia taitoja esimiestyössä?

Johtajuuden vaikutus jokapäiväiseen työhön

Miten johtajuus vaikuttaa teidän työhön?

Liite 2. Yksilöhaastatteluiden aloituskysymykset

Luottamus

Mitä tarkoittaa luottamus esimiestyössä?

Miten luottamus näyttäytyy esimiehen toiminnassa?

Esimerkillisyys

Mitä tarkoittaa esimerkillinen esimiestyö?

Miten esimerkillisyys näyttäytyy?

Kannustus

Miten kannustus näyttäytyy esimiestyössä?

Miten työntekijöitä voi kannustaa?

Kuuntelemisen taito

Miten kuuntelemisen taito näyttäytyy esimiehen toiminnassa?

Tasapuolisuus

Mitä tarkoittaa tasapuolisuus esimiestyössä?

Miten tasapuolisuus näyttäytyy esimiehen toiminnassa?